

Mémoire présenté à l'École nationale d'administration publique
dans le cadre du programme de Maîtrise en administration publique
pour l'obtention du grade de Maître ès science (M. Sc.)
concentration Évaluation de programmes (1589)

Mémoire intitulé

**Les mécanismes de diffusion de l'évaluation auprès des bénéficiaires de
programmes fédéraux : étude de cas organisationnelle d'un ministère du
gouvernement fédéral canadien**

Présenté par

Étienne Thériault

Avril 2016

Le mémoire intitulé

Les mécanismes de diffusion de l'évaluation auprès des bénéficiaires de programmes fédéraux : étude de cas organisationnelle d'un ministère du gouvernement fédéral canadien

Présenté par

Étienne Thériault

Est évalué par les membres du jury:

Jean-François Savard, Professeur agrégé et président

Isabelle Bourgeois, Professeure et directrice de mémoire

Étienne Charbonneau, Professeur et examinateur

À mes parents, Lise et Denis

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier du fond du cœur ma directrice de mémoire, Mme Isabelle Bourgeois. Mme Bourgeois a su croire en moi et me pousser durant de ce long et ardu processus de recherche.

J'aimerais remercier M. Jean-François Savard et M. Étienne Charbonneau d'avoir accepté de faire partie de mon jury ainsi que leurs précieux conseils lors de la remise de mon projet de mémoire.

Un merci tout spécial aux membres de ma famille qui ont su m'offrir tout le support moral nécessaire pour passer au travers de ce défi.

Résumé

Les études réalisées dans le domaine de l'évaluation portent en grande partie sur l'utilisation des rapports et autres produits issus des évaluations par les gestionnaires des programmes plutôt que par l'ensemble de la société. L'étude présentée dans ce mémoire se penche sur cette problématique dans le contexte fédéral canadien, et plus particulièrement, sur la *Politique sur l'évaluation* (2009), qui exige la publication des rapports d'évaluation sur les sites Web des ministères et agences afin d'en accroître la visibilité et l'utilisation. L'étude vise ainsi à découvrir dans quelle mesure les informations recueillies au sein des rapports d'évaluation rejoignent les bénéficiaires des programmes, ainsi que les mesures prises pour leur rendre cette information accessible.

Pour ce faire, une analyse du contenu des cinq rapports d'évaluation publiés par un ministère du gouvernement fédéral entre 2012 et 2014 a été effectuée. De plus, des entretiens semi-dirigés ont été menés auprès de trois gestionnaires d'évaluation et cinq représentants des organismes bénéficiaires des programmes évalués. Un cadre conceptuel hybride combinant des éléments de ceux de Cousins et Leithwood (1986) et Landry, Amara et Lamari (2001) a permis d'opérationnaliser les éléments qualitatifs recherchés. Les résultats de l'étude laissent paraître que la publication en ligne des rapports d'évaluation ne constitue pas un mécanisme de diffusion efficace auprès des bénéficiaires de programmes fédéraux. Pour renforcer cet outil important de reddition de comptes, la participation accrue des parties prenantes externes dans le processus d'évaluation permettrait de renforcer leurs connaissances de l'évaluation, et mènerait, à terme, à une plus grande utilisation de l'évaluation et de ses produits.

Mots-clés: Évaluation de programmes, Utilisation de l'évaluation, Reddition de comptes, Diffusion de l'évaluation, Transfert de connaissance, Transparence

Abstract

Much of the literature published in the field of evaluation addresses the use of evaluation reports and products from the perspective of managers but few studies consider it from the perspective of program beneficiaries. This study sought to explore how evaluation is used by external organizations and beneficiaries. More specifically, given that the federal government's Policy on Evaluation (2009) requires departments and agencies to post evaluation reports on their websites, this study focused on whether evaluation information properly reaches program beneficiaries and on the measures undertaken to make that information accessible for them.

A content analysis of five evaluation reports published by a federal government department between 2012 and 2014 was conducted in order to explore this situation in greater detail. Furthermore, semi-structured interviews were conducted with three evaluation managers and five organizational representatives of program beneficiaries. The collected qualitative data were operationalized using a hybrid conceptual framework combining elements from those of Cousins and Leithwood (1986) and Landry, Amara et Lamari (2001). The following conclusion emerged from our data: given that the Policy on Evaluation (2009) only requires departments and agencies to post evaluation reports on their websites, evaluation is not properly reaching program beneficiaries. To strengthen its position as an important tool of public accountability, the evaluation function needs to be better recognized and its reports and other products known by external stakeholders. Solutions are seen through a stronger involvement of external stakeholders within the evaluation process and reinforcing their knowledge about evaluation and its outputs.

Keywords: Program evaluation, Evaluation use, Public accountability, Evaluation Diffusion, Knowledge transfer, Transparency

Table des matières

| | |
|---|-----------|
| CHAPITRE 1 : INTRODUCTION GÉNÉRALE | 1 |
| 1.1 <i>Présentation du sujet</i> | 1 |
| 1.2 <i>Problématique</i> | 2 |
| 1.2.1 Contexte de la problématique | 2 |
| 1.2.2 Énoncé du problème | 10 |
| 1.3 <i>Recension des écrits</i> | 12 |
| 1.3.1 L'utilisation de l'évaluation..... | 12 |
| 1.3.2 Le cycle des politiques publiques et l'évaluation | 18 |
| 1.3.3 Le rôle démocratique de l'évaluation | 22 |
| 1.4 <i>Question de recherche</i> | 24 |
| CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE..... | 25 |
| 3.1 <i>Éléments théoriques fondamentaux de l'étude</i> | 25 |
| 3.1.1 Le nouveau management public | 25 |
| 3.1.2 La reddition de comptes et la transparence..... | 26 |
| 3.1.3 La gestion axée sur les résultats | 32 |
| 3.2 <i>Cadre théorique de l'étude</i> | 34 |
| 3.2.1 Déterminants de l'utilisation des produits d'évaluation | 34 |
| 3.2.2 Cadre théorique sur le transfert d'information | 37 |
| CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE | 40 |
| 3.1 <i>Stratégie de recherche</i> | 40 |
| 3.2 <i>Analyse de contenu</i> | 41 |
| 3.3 <i>Entretiens semi-dirigés</i> | 43 |
| 3.3.1 Questionnaires d'évaluation | 43 |

| | |
|--|-----------|
| 3.3.2 Représentants d'organismes ou groupes de bénéficiaires | 44 |
| 3.4 Analyse des données | 45 |
| 3.5 Limites méthodologiques de l'étude..... | 46 |
| CHAPITRE 4 : RÉSULTATS..... | 49 |
| 4.1 Analyse de contenu | 49 |
| 4.1.1. Éléments descriptifs..... | 49 |
| 4.1.2. Éléments méthodologiques..... | 51 |
| 4.2 Résultats des entretiens semi-dirigés..... | 54 |
| 4.2.1 Gestionnaire d'évaluation..... | 54 |
| 4.2.2 Bénéficiaires | 59 |
| CHAPITRE 5 : DISCUSSION | 63 |
| 5.1 Mise en œuvre | 63 |
| 5.1.1 Qualité et crédibilité de l'évaluation | 63 |
| 5.1.2 Pertinence et utilité des résultats | 64 |
| 5.1.3 Diffusion de l'évaluation | 66 |
| 5.2 Contexte décisionnel ou politique..... | 68 |
| 5.2.1 Besoin informationnel | 68 |
| 5.2.2 Climat décisionnel et politique | 69 |
| 5.2.3 L'ouverture à l'évaluation | 69 |
| 5.3 L'implication des parties prenantes..... | 70 |
| 5.3.1 Participation et implication..... | 71 |
| 5.4 Niveaux d'application des connaissances..... | 72 |
| 5.5 Retour sur la question de recherche | 73 |
| CONCLUSION..... | 75 |
| Bibliographie | 77 |

| | |
|--|------------|
| ANNEXE A : Grille d’analyse de contenu | 85 |
| ANNEXE B : Questionnaires d’entretiens (Gestionnaires d’évaluation) | 86 |
| ANNEXE C : Questionnaires d’entretiens (Représentants de groupes de bénéficiaires)..... | 92 |
| ANNEXE D : Matrice d’entretien (Gestionnaires d’évaluation) | 98 |
| ANNEXE E : Matrice d’entretien (Représentants de groupes de bénéficiaires)..... | 101 |
| ANNEXE F : Formulaire de consentement et document d’information préalable..... | 105 |
| ANNEXE G : Certificat de conformité éthique..... | 110 |

Liste des tableaux

| | |
|--|----|
| Tableau 1 : Évolution des enjeux d'évaluation au travers des politiques..... | 9 |
| Tableau 2 : Synthèse des types d'utilisation de l'évaluation..... | 13 |
| Tableau 3 : Synthèse des approches d'évaluation axées sur l'utilisation..... | 16 |
| Tableau 4 : Cycles politiques et acteurs clés | 19 |
| Tableau 5 : Liste des variables de la grille d'analyse de contenu..... | 42 |
| Tableau 6 : Liste des rapports analysés et des gestionnaires d'évaluation attitrés | 44 |
| Tableau 7 : Période d'évaluation et de publication des rapports analysés | 49 |
| Tableau 8 : Questions d'évaluation retrouvées dans les rapports..... | 50 |
| Tableau 9 : Profil méthodologique des rapports analysés | 51 |
| Tableau 10 : Nombre d'intervenants par type aux entretiens semi-dirigés | 52 |

Liste des figures et schémas

| | |
|---|----|
| Figure 1 : Étapes de l’histoire de l’évaluation au gouvernement fédéral canadien..... | 3 |
| Figure 3 : Processus de reddition de comptes (Bovens, 2010)..... | 28 |
| Figure 4 : Schéma relationnel des éléments théoriques fondamentaux..... | 34 |
| Figure 5 : Cadre théorique d’utilisation de l’évaluation par Cousins et Leithwood (1986).36 | |
| Figure 6 : Cadre théorique de Landry, Amara et Lamari (2001)..... | 38 |
| Figure 7 : Cadre conceptuel des niveaux d’utilisation des résultats d’évaluation..... | 39 |

Liste des abréviations, sigles et acronymes

APA -----Autorité politico-administrative

BCG -----Bureau du contrôleur général du Canada

BVG -----Bureau du vérificateur général du Canada

CGRR -----Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats

GAR -----Gestion axée sur les résultats

NMP -----Nouveau Management Public

SCT -----Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

SGC -----Système de gestion des dépenses

CHAPITRE 1 : INTRODUCTION GÉNÉRALE

1.1 Présentation du sujet

Une démocratie saine dépend de l'action des citoyens informés : ce postulat émane des réflexions sur la gouvernance transparente de Jean-Jacques Rousseau (dans la théorie du contrat social) (Rousseau, 1762) et de Jeremy Bentham (par le principe du Panoptique) (Bentham, 1843). Ces perspectives philosophiques faisaient appel à une plus grande transparence et reddition de comptes de la part de l'appareil étatique auprès des citoyens. Pour ce faire, il faut dans un premier temps que les mécanismes de diffusion de l'information produite par l'État soient appropriés et adaptés aux utilisateurs que l'on cherche à informer. L'évaluation de programmes peut y jouer un rôle important en informant les citoyens quant aux résultats de l'action publique.

L'évaluation de programmes permet entre autres de constater la réussite ou l'échec d'un programme ainsi que de poser un regard objectif et neutre sur la gestion des dépenses publiques. Elle constitue en quelque sorte un bilan de parcours des politiques publiques. Les écrits portant sur l'évaluation soulignent le rôle des gestionnaires des programmes évalués, qui sont responsables d'utiliser les résultats des évaluations afin de prendre des décisions ou d'améliorer les programmes. Cependant, le concept d'utilisation de l'évaluation est rarement associé aux bénéficiaires externes des programmes évalués, dont les besoins constituent cependant la raison d'être fondamentale du programme. Au gouvernement du Canada, la *Politique sur l'évaluation* de 2009 du Secrétariat du Conseil du Trésor innove à ce sujet, en élargissant à la société civile le concept d'utilisateur privilégié des évaluations fédérales. Il est donc pertinent de s'interroger sur l'efficacité de la diffusion des résultats d'évaluation à l'ensemble des bénéficiaires des programmes fédéraux.

Le mémoire réalisé a pour objectif d'explorer les mécanismes de diffusion de l'évaluation aux bénéficiaires des programmes ainsi que des facteurs sous-jacents contribuant à l'utilisation des résultats de l'évaluation.

Cette étude est composée de cinq chapitres et d'une conclusion générale. Pour faire suite à ce premier chapitre ayant comme point culminant notre question de recherche, la présentation des éléments théoriques fondamentaux et de notre cadre conceptuel est effectuée au sein du chapitre subséquent. Le troisième chapitre présente la méthodologie utilisée dans le cadre de cette étude. Le quatrième chapitre présente l'étendue des résultats recueillis par les outils méthodologiques. Par la suite, le cinquième chapitre vient lier ces données aux éléments de notre cadre conceptuel dans l'objectif de répondre à notre question de recherche. Finalement, une réflexion générale en rapport aux apports de notre étude au corpus scientifique et de potentiels axes d'analyse futurs est présentée.

1.2 Problématique

Pour mieux comprendre l'énoncé de notre problème de recherche, cette section débute par une mise en contexte de la problématique au travers des quatre étapes de l'évolution de la pratique de l'évaluation au gouvernement fédéral canadien. Ce bref historique représente l'environnement dans lequel notre problème de recherche évolue. Par la suite, la problématique de cette étude est exposée.

1.2.1 Contexte de la problématique

Afin de comprendre la pratique actuelle de l'évaluation au gouvernement fédéral, il faut se replonger dans les événements qui ont mené à son institutionnalisation, qui s'est effectuée petit à petit, selon les tendances des époques. Cette évolution se reflète dans les différentes moutures des politiques régissant la pratique, le rôle qu'on lui confère, les enjeux d'évaluation ciblés et les acteurs participant au processus. L'évaluation fédérale, en tant que mécanisme de gestion axé sur les résultats, est issue d'une volonté marquée d'accroître l'imputabilité de la fonction publique. Une recension des écrits portant sur l'évolution des politiques fédérales en matière d'évaluation nous a permis de catégoriser cette progression en quatre périodes présentées dans la ligne du temps ci-dessous (voir Figure 3).

| | | | |
|---|---|--|--|
| 1- La genèse (1977-1981) | 2- Le calibrage (1981-2001) | 3- La consolidation (2001-2009) | 4- L'imputabilité et l'utilisation (2009-présent) |
| Premiers balbutiements (circulaire 1977-47) | Une circulaire et deux politiques Mise en œuvre difficile de la fonction | Consolide sa place comme un outil de gestion reconnu et indépendant. | Importance du concept d'utilisation Nouveaux défis de la transparence |

Figure 1 : Étapes de l'histoire de l'évaluation au gouvernement fédéral canadien

a) La genèse (de 1977 à 1981)

Tout d'abord, certains auteurs retracent la genèse de l'évaluation au Canada au début du XX^e siècle avec la *Loi du revenu consolidé et de la vérification* (1931) (Müller-Clemm et Barnes, 1997). Cet exercice visait à normaliser la comptabilité en prévoyant un système d'autorisation des dépenses publiques. D'une perspective historique, cet accroissement de la reddition de comptes ne se situe que deux années après le krach de 1929, en pleine Grande Dépression. La *Loi* était donc une réponse de la fonction publique aux problèmes de l'époque. En vertu de cette loi, le poste et le Bureau du Contrôleur Général (BCG) furent créés. Celui-ci relevait du ministre des Finances, et autorisait et vérifiait toutes les dépenses ministérielles. Toutefois, bien que certains auteurs reconnaissent l'importance de cette réglementation quant à l'historique de la reddition de comptes au Canada, on ne peut la considérer comme le point de départ formel de la pratique de l'évaluation dans le contexte fédéral (Jacob, 2006).

Selon Jacob (2006) et Segsworth (2005), le point d'ancrage historique de la naissance de l'évaluation au Canada serait la publication de la circulaire du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) n° 1977-47 intitulée « *Évaluation des programmes effectués par les ministères et organismes* ». Cette circulaire est en fait la première politique officielle sur l'évaluation au Canada et représente donc le début de la fonction, bien que l'évaluation en tant que domaine d'activité précède la circulaire de plusieurs années. La circulaire constitue la réponse à une étude effectuée en 1974 par le SCT montrant que l'appareil étatique ne s'était intéressé qu'aux premières étapes du cycle des politiques publiques, soit la planification et l'analyse

de politique, et non à l'évaluation des résultats des programmes en place qui représente la fin de ce cycle. Cette circulaire exigeait notamment que :

« Des unités d'évaluation devaient être constituées et relever directement des administrateurs généraux; en outre, les évaluations de programme devaient être effectuées selon un cycle de trois à cinq ans. Les administrateurs généraux devaient utiliser les résultats et les recommandations de l'évaluation pour prendre des décisions de gestion plus éclairées, faire preuve de responsabilité et fournir des conseils de qualité aux ministres. » (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2004)

En 1979, la Commission Lambert, une Commission royale sur la gestion financière et l'imputabilité, concluait que la gestion du gouvernement était devenue morcelée. On constatait un manque de coordination dans la planification des programmes, une budgétisation imprudente, et une absence certaine de reddition de comptes, en particulier de la part des agences centrales (Bureau du Conseil Privé, 1999). Il fallait donc mettre l'accent sur une gestion de la performance qui reposait sur des indicateurs concrets qui permettrait aux contribuables de savoir non seulement où est allé leur argent, mais aussi si les programmes mis en place atteignent les objectifs établis. Il fallait plus que jamais mettre l'accent sur l'amélioration de la démarche évaluative des organismes tant du point de vue de la mise en œuvre et de l'allocation des ressources que de la mesure de la performance (Müller-Clemm et Barnes, 1997; Jacob, 2006).

b) Le calibrage (de 1981 à 2001)

En 1981, la Politique du SCT a été énoncée en termes opérationnels lorsque le Bureau du contrôleur général (direction au sein du SCT) a publié le *Guide sur la fonction d'évaluation des programmes* et les *Principes pour l'évaluation des programmes par les ministères et organismes fédéraux*. Le guide a été publié dans la circulaire 1981-25 du SCT afin de renforcer davantage la politique officielle sur l'évaluation de programmes de 1977.

Le guide établissait notamment que l'administrateur général est le client privilégié des évaluations réalisées dans chaque ministère. On y suggérait aussi que des directions d'évaluation soient établies dans chaque ministère et organisme. De plus, on proposait un

modèle standardisé de la démarche évaluative, composé de quatre enjeux d'évaluation des programmes et sept questions fondamentales portant sur l'efficacité des programmes et leur rentabilité (Secrétariat du Conseil du Trésor, 1981; Segsworth, 2005). Bien que ces ajouts aux niveaux opérationnels viennent appuyer la mise en œuvre de la fonction, la pratique de l'évaluation est demeurée inefficace à une échelle globale.

En août 1991, le SCT a annulé les circulaires 1977-47 et 1981-25 pour publier une nouvelle politique sur l'évaluation des programmes. Cette politique publiée par le Bureau du contrôleur général et nommée « *Politique du Conseil du Trésor sur l'évaluation de programmes* » contenait plusieurs changements importants par rapport aux premiers énoncés politiques transmis dans les deux premières circulaires. D'après Segsworth (2005), cette version comporte trois changements majeurs visant à consolider la fonction au sein de l'appareil étatique :

- le premier changement recommandait un cycle d'évaluation de six ans, plutôt que la fourchette de trois à cinq ans offerte par la politique originale;
- le second portait sur les questions fondamentales d'évaluation en cernant trois enjeux axés sur la performance (voir Tableau 1) (Segsworth, 2005);
- le dernier exigeait dorénavant que l'évaluation reflète les préoccupations du SCT ou d'autres comités du Cabinet.

En outre, le SCT et le Bureau du contrôleur général devaient aborder les résultats des évaluations lors des présentations au SCT pour les demandes de financement (Segsworth, 2005). De plus, le SCT pouvait dorénavant demander lui-même des évaluations lorsqu'il le jugeait nécessaire. L'application de cette politique a été de courte durée; elle a été remplacée seulement trois ans après son adoption. La politique d'examen de 1994 nommé « *Examen, vérification interne et évaluation* », quoique similaire, se distinguait par la reconnaissance de l'évaluation comme un mécanisme de revue, au même titre que la vérification. Rétrospectivement, il s'agissait du premier effort de consolidation du rôle de l'évaluation comme un outil de gestion indépendant. Par contre, les tentatives visant à jumeler les fonctions de vérification et d'évaluation n'eurent pas les résultats escomptés et portèrent

atteinte à la réalisation, l'utilisation et la légitimité de l'évaluation (Segsworth, 2005; Secrétariat du Conseil du Trésor, 2004b).

Bien que les initiatives mises en place au courant des années 1980 et 1990 semblaient prometteuses, Dumaine (2012) confirme que les évaluations effectuées pendant cette période ont été essentiellement axées sur l'amélioration des programmes : les ministères et organismes choisissaient à leur discrétion les programmes qui seraient évalués et canalisait donc la majeure partie de leurs ressources vers ces initiatives. Il devenait donc impossible d'avoir en main une image représentative de toutes les activités du ministère et de le rendre imputable en regard à sa performance globale.

c) La professionnalisation (de 2001 à 2009)

Une étude de la fonction d'évaluation, réalisée en 2000 par le SCT, réexaminait la pertinence de la Politique dans le nouveau contexte de la gestion moderne (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2004). Celle-ci mentionnait entre autres que :

« Les auteurs de l'étude sont arrivés à la conclusion que pour appuyer efficacement de bonnes pratiques de gestion, les fonctions de vérification interne et d'évaluation devaient être distinctes et exécutées séparément. Ils ont également reconnu le recours accru à la fonction d'évaluation en ce qui concerne l'appui à la direction dans l'élaboration de cadres d'évaluation et de mesures du rendement. » (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2004)

En février 2001, le SCT a approuvé la *Politique et norme d'évaluation pour le gouvernement du Canada*. Cette nouvelle version adoptait les recommandations de 2000 en distinguant formellement les fonctions d'évaluation et de vérification interne. Elle visait aussi à accroître la portée de l'évaluation, pour qu'y soient assujettis les programmes, les politiques et les initiatives. Elle cherchait à offrir un point de vue plus global des univers de programmes en intégrant l'évaluation aux activités de conception des programmes (Segsworth, 2005; Jacob, 2006). On tentait donc de renforcer le lien entre l'évaluation et la gestion axée sur les résultats.

La politique de 2001, contrairement aux versions précédentes, ne définissait plus l'administrateur général comme le client principal de l'évaluation (Segsworth, 2005), mais exige plutôt qu'une capacité d'évaluation soit établie au sein de son organisation (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2001). L'administrateur doit aussi fournir au SCT des informations quant aux programmes évalués. La politique a été accompagnée par la création d'un Centre d'excellence en évaluation au SCT, ayant pour mission d'appuyer les directions d'évaluation, mais également de surveiller la mise en œuvre de la nouvelle politique évaluative (Jacob, 2006). Selon Segsworth (2005), la création de ce groupe d'analystes a contribué à l'augmentation de la production annuelle de rapports d'évaluation et à sa reconnaissance au sein de l'appareil étatique. En ce qui a trait au cycle d'évaluation, tous les programmes doivent dorénavant se doter d'un cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR), mais le choix des programmes à évaluer se fait selon une approche axée sur le risque. Une augmentation des ressources affectées à la fonction d'évaluation s'ensuit afin de permettre une mise en œuvre complète de la nouvelle politique (Segsworth, 2005; Jacob, 2006).

Bien que la fonction ait évolué entre 1977 et 2001, peu de changements fondamentaux ont eu lieu (Dumaine, 2005). En ce sens, Mayne (2003) et Dobell (2003) concluent tous deux qu'il reste encore un travail considérable à effectuer pour renforcer la légitimité de la fonction d'évaluation au gouvernement fédéral. Par exemple, il faut encourager davantage la participation des citoyens au cœur du processus en diffusant les résultats d'évaluation, afin de renforcer l'imputabilité des organisations, valeur centrale de la fonction en tant que mécanisme de gestion axée sur les résultats (Segsworth, 2005). En 2005, le dépôt du rapport Gomery crée une onde de choc. Ce rapport a amené l'année suivante le gouvernement à déposer la *Loi fédérale sur la responsabilité*. Dans le cadre de cette loi, le gouvernement du Canada a adopté des mesures précises qui visent à renforcer l'imputabilité, la transparence et la surveillance des activités gouvernementales (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2006).

d) L'imputabilité et la transparence (de 2009 à aujourd'hui)

L'ubiquité de la notion d'imputabilité, inspirée par le courant du NMP, est venue influencer les lignes directrices de la *Politique sur l'évaluation* de 2009, qui est toujours en vigueur aujourd'hui. Cette politique exige que les ministères et agences évaluent tous leurs programmes (mis à part les programmes permanents de subventions et de contributions, qui sont sujets à la *Loi fédérale sur la responsabilité*) sur une période de cinq ans (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2009). La Politique sur l'évaluation définit l'évaluation comme :

[...] la collecte et l'analyse systématique de données probantes sur les résultats des programmes afin d'en évaluer la pertinence et le rendement et de trouver d'autres modes de prestation ou d'autres façons d'obtenir les mêmes résultats. (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2009)

Cette politique vise à « faire en sorte que des renseignements neutres et crédibles sur la pertinence et le rendement continu des dépenses de programmes directes soient fournis en temps opportun » (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2009). Selon la Politique, les résultats de l'évaluation doivent être fournis aux élus, aux administrateurs généraux, aux organismes centraux, à la législature et finalement à la population canadienne. Elle est donc ouverte à de multiples forums d'imputabilité. Les administrateurs généraux ont la responsabilité d'utiliser les résultats de l'évaluation afin d'éclairer leurs décisions relatives aux programmes et à l'affectation des ressources (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2009). La politique permet aussi d'assurer l'imputabilité des ministères et agences en ce qui concerne la distribution et la saine utilisation des ressources publiques (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2009; Shepherd, 2012).

Le concept de performance auquel la Politique fait référence comprend la pertinence et le rendement. La pertinence correspond à la mesure dans laquelle un programme répond à un besoin continu et s'inscrit dans les priorités du gouvernement fédéral, et tient compte du mandat précis de l'organisme qui en est responsable. Le rendement est composé des trois notions suivantes : l'économie, l'efficience et l'efficacité. Il est à noter que ces trois notions correspondent aux « trois E » d'une bonne gouvernance du NMP (Amar et Berthier, 2007).

L'évaluation des programmes est donc l'un des mécanismes principaux de la GAR et constitue un outil essentiel pour une gestion responsable, transparente et efficace (McDavid et al., 2013). L'évaluation et le NMP accordent tous deux de l'importance à la mesure des résultats d'un organisme dans le but d'accroître la transparence des administrations publiques.

Tableau 1 : Évolution des enjeux d'évaluation au travers des politiques

| Politique d'évaluation (1977) | Politique d'évaluation (1992) | Politique d'examen (1994) | Politique d'évaluation (2001) | Politique sur l'évaluation (2009) |
|--------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|---|
| s.o. | Pertinence | Pertinence | Pertinence | Pertinence |
| Efficacité | Résultats | Résultats | Résultats | Réalisation des résultats escomptés |
| Efficience | Rapport coût-efficacité | Rapport coût-efficacité | Rapport coût-efficacité | Utilisation des ressources (démonstration d'efficience et d'économie) |

Source : Secrétariat du Conseil du Trésor, 2013

En ce qui a trait à la notion de transparence, la Politique exige que les Canadiens puissent avoir accès facilement et en temps opportun aux rapports d'évaluation (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2009). Les ministères et agences doivent afficher sur leurs sites Web une version accessible dans les deux langues officielles des rapports d'évaluation. Donc, la pratique de l'évaluation au Canada semble jouer un double rôle relativement à la reddition de comptes : au niveau de l'organisme et des agences centrales, et auprès du public canadien.

Peu de données empiriques directement reliées à l'utilisation de ces données d'évaluation par les citoyens et groupes de la société civile ont été publiées jusqu'à présent. Or, en diffusant ces informations au public, le gouvernement cherche à influencer une utilisation plus répandue des données et résultats d'évaluation. Il devient donc pertinent de comprendre la façon dont sont utilisées les informations issues de l'évaluation dans un contexte de réaligement du NMP, et la place que l'évaluation confère aux citoyens et leurs représentants dans sa démarche.

1.2.2 Énoncé du problème

À son arrivée dans les années quatre-vingt, le nouveau management public (NMP) faisait la promesse d'une plus grande reddition de comptes des organisations publiques (Hood, 1995), dans le but d'appuyer et de soutenir la démocratie moderne (Christensen et Lægreid, 2014). Cependant, selon Behn (1998), le NMP fait face à un problème majeur de responsabilisation démocratique : la reddition de comptes, dans la majorité des cas, se fait principalement dans une perspective interne et omet les parties prenantes externes. L'évaluation de programmes fait partie des activités qui visent la transparence des organismes publics. Cette fonction organisationnelle, institutionnalisée au cours des dernières décennies dans plusieurs administrations publiques, joue un rôle important dans le processus démocratique. En effet, elle a pour objectif d'informer non seulement les gestionnaires organisationnels et les élus, mais aussi les bénéficiaires au sujet des résultats des programmes qui les concernent. Cependant, il est possible de s'interroger sur la capacité des évaluations fédérales à remplir ce mandat de transparence publique, surtout en cette ère post-NMP (Dunleavy, Margetts, Bastow, et Tinkler, 2005). Il ne suffit pas seulement à l'appareil étatique d'être transparent, mais il doit aussi s'assurer que les mécanismes de communication et de diffusion sont efficaces et réussissent à joindre les citoyens (Floc'hlay et Plottu, 1998; Willems et Van Dooren, 2012).

Une grande part des écrits publiés dans le domaine de l'évaluation aborde l'utilisation des produits de l'évaluation (c'est-à-dire les rapports d'évaluation et d'autres communications qui portent sur l'évaluation) du point de vue des gestionnaires responsables des programmes évalués. Il faut rappeler que ces gestionnaires et hautes instances organisationnelles constituent les clients principaux de l'évaluation, ceux que l'évaluateur vise dans son travail (Patton, 1997). Cependant, certaines études constatent qu'en réalité, les évaluations sont généralement peu utilisées, même par ces utilisateurs privilégiés, et peuvent même être utilisées à mauvais escient (Fleischer et Christie, 2009; McDavid et Huse, 2012).

Si l'on considère l'évaluateur en tant qu'agent de changement organisationnel et social, qui a la responsabilité de favoriser l'utilisation des résultats d'évaluation à tous les niveaux

(Christie, 2007), il semble que celui-ci a pour rôle principal de rejoindre tous les utilisateurs potentiels de l'évaluation. Ceci implique non seulement les agents décisionnels internes, mais aussi les bénéficiaires visés par le programme. Une étude menée par Fleischer et Christie (2009) a permis l'identification d'une forte tendance chez les évaluateurs sondés quant à la nécessité d'inclure les parties prenantes externes (comme les bénéficiaires des programmes) dans le processus évaluatif. De ce côté, les écrits font état de plusieurs méthodes qui permettent à l'évaluateur de donner plus d'importance aux parties prenantes externes (communément appelées « stakeholders ») dans la démarche évaluative (Cousins et Earl, 1992; Fleischer et Christie, 2009; House et Howe, 2000; Mathie et Greene, 1997; Torres et al., 2000). Par contre, peu d'études à ce jour ont porté sur l'utilisation des évaluations de programmes gouvernementaux par les bénéficiaires de ces programmes (Johnson et al., 2009). On entend par bénéficiaires de programmes les individus et groupes pour qui les programmes ont été mis en œuvre (Mathie et Greene, 1997). Il est donc pertinent d'explorer ce champ embryonnaire de l'utilisation de l'évaluation, afin de mieux comprendre sa valeur dans un contexte démocratique. En d'autres mots, si l'on veut favoriser davantage l'utilisation de l'évaluation chez certains bénéficiaires ou usagers externes, il faut tout d'abord qu'ils soient conscientisés de la disponibilité et de l'utilité des rapports d'évaluation publiés par les organismes publics. Afin d'éviter un exercice de transparence strictement symbolique, il est primordial que ces rapports soient adaptés à cet auditoire. Cette question est donc pertinente dans une perspective d'amélioration de la fonction d'évaluation dans un cadre fédéral, et donc, dans une perspective plus large de service aux citoyens.

Or, si la diffusion de l'évaluation peut être perçue comme étant un facteur critique à son utilisation chez les bénéficiaires (Ashley, 2009; House et Howe, 2000; Patton, 2002), il importe d'identifier les facteurs sous-jacents pouvant renforcer cette diffusion et, ultimement, son utilisation par les membres de la société civile. À ce niveau il semble exister un manque important de connaissances. Au Canada, aucune étude traitant de ce processus de diffusion des évaluations fédérales aux bénéficiaires des programmes évalués n'a été réalisée à ce jour. Il nous est donc apparu important d'entreprendre une recherche afin de mieux comprendre le rôle que joue l'évaluation de programmes dans un contexte démocratique.

1.3 Recension des écrits

Dans un premier temps, la recension des écrits vise à décrire le concept d'utilisation de l'évaluation ainsi que ses différentes typologies et approches. Cette analyse visera à examiner l'intégration des parties prenantes dans la démarche évaluative. Ensuite, une discussion sur le rôle qu'occupe l'évaluation de programmes au cœur du cycle des politiques publiques sera effectuée. Pour faire suite, nous explorerons l'apport du public dans le processus évaluatif selon les écrits en politiques publiques. En dernier lieu, une brève critique du rôle de l'évaluation dans le renforcement de la démocratie sera présentée.

1.3.1 L'utilisation de l'évaluation

La littérature portant sur l'évaluation s'attarde beaucoup à la notion de l'utilisation de l'évaluation. Johnson et al. (2009) définissent cette notion en mentionnant « qu'elle réfère à la mise en œuvre du processus d'évaluation, de ses produits ou de ses résultats afin de produire un effet » (p. 378). Plus précisément, la notion d'utilisation définit dans quelle mesure le processus d'évaluation et ses extrants influencent la prise de décision chez l'utilisateur visé (Cousins et Leithwood, 1986). De son côté, Patton (1997) indique qu'il ne peut y avoir une définition absolue de l'utilisation parce qu'elle dépend en partie des valeurs et des objectifs des utilisateurs primaires (Patton, 1997). Il entend par cela que l'utilisation prend son sens selon les besoins de l'utilisateur qu'elle privilégie : un exemple typique d'utilisation de l'évaluation serait celui d'un gestionnaire utilisant les résultats d'une évaluation pour répartir les ressources financières d'un programme.

D'autre part, l'utilisation de l'évaluation a été examinée de façon globale par nombre de chercheurs. Entre autres, les types d'utilisation possibles et les déterminants principaux de l'utilisation ont fait l'objet d'études empiriques visant à mieux comprendre le phénomène. Il est donc pertinent de connaître les différents types d'utilisation de la pratique évaluative.

1.3.1.1 Types d'utilisation

L'utilisation de l'évaluation n'est pas un concept unidimensionnel. Au contraire, il a plusieurs facettes distinctes. Selon Leviton et Hughes (1981), on peut utiliser l'évaluation de trois façons : tout d'abord, *l'utilisation instrumentale* a lieu lorsque les résultats de l'évaluation servent à améliorer ou à modifier les activités ou processus d'un programme. Ensuite, *l'utilisation conceptuelle* réfère aux cas où l'évaluation mène à une meilleure compréhension du programme, de ses impacts ou d'autres éléments, sans toutefois qu'aucun changement concret ne soit apporté au programme. Finalement, il est question d'*utilisation symbolique* lorsqu'une personne ou un organisme se sert des résultats d'une évaluation dans un but de légitimation (Cousins et Leithwood, 1986, p. 348; Leviton et Hughes, 1981; Shulha et Cousins, 1997, p. 196). Il peut y avoir dans ce cas-là une utilisation inadéquate de l'évaluation, qui fait dévier les produits de l'évaluation à des fins de persuasion politique (Leviton, 2003, p. 533; Shulha et Cousins, 1997, p. 201). Deux autres types, plus secondaires, peuvent s'ajouter aux trois premiers : le quatrième correspond à une utilisation conceptuelle dans un but de clarification (*Enlightenment* de Weiss; 1990) où les fruits de l'évaluation ne s'adressent pas directement à quiconque, mais viennent faire avancer la connaissance théorique (Patton, 1997, p. 72). Le cinquième, *l'utilisation axée sur le processus* (*Process Use* de Patton; 1997), vise la participation des usagers principaux et autres parties prenantes au processus d'évaluation lui-même, afin de leur permettre d'acquérir de nouvelles compétences en évaluation et d'apprendre à penser de manière évaluative (Amo et Cousins, 2007, p. 7; Patton, 1997, pp. 90–91).

Tableau 2 : Synthèse des types d'utilisation de l'évaluation

| Type d'utilisation | Auteur important | Objectif |
|----------------------|-------------------|---|
| Instrumentale | Leviton et Hughes | Utilisation directe des résultats d'évaluation pour la prise de décisions. |
| Conceptuelle | Leviton et Hughes | Changements au niveau des connaissances et attitudes des intervenants, sans nécessairement engendrer d'actions concrètes. |

| Type d'utilisation | Auteur important | Objectif |
|-----------------------|-------------------|--|
| Symbolique | Leviton et Hughes | Utilisation des résultats pour justifier des décisions déjà prises ou certaines motivations politiques. |
| Clarificatrice | Weiss | Avancement des connaissances théoriques générales. |
| Axée sur le processus | Patton | La participation au processus d'évaluation permet aux intervenants d'acquérir des compétences et de penser en termes évaluatifs. |

À part le dernier, ces types d'utilisation ne considèrent pas directement les parties prenantes représentant la société civile et présentent plutôt l'utilisation du point de vue des gestionnaires organisationnels. Penchons-nous maintenant sur le rôle réservé au grand public en matière d'utilisation de l'évaluation, selon les différentes approches de la science évaluative.

1.3.1.2 Approches évaluatives axées sur l'utilisation

Au sens théorique, l'utilisation de l'évaluation se situe dans un paradigme pragmatique, où les évaluateurs préconisent des approches évaluatives cherchant à favoriser l'utilisation aux fins d'amélioration des programmes et des organismes évalués. Ces approches, que l'on nomme « approches axées sur l'utilisation », abordent chacune la notion de participation des diverses parties concernées de manière distincte.

La première approche, nommée l'« approche axée sur l'utilisation » et élaborée par Patton (1997), soutient que le critère principal de la qualité d'une évaluation est celui d'une utilisation par des usagers privilégiés (*intended use by intended users*). L'évaluateur donne priorité aux besoins informationnels de l'utilisateur privilégié, qui est habituellement le gestionnaire du programme ou les hautes instances de l'organisme. Cette approche est d'ailleurs celle qui prévaut au gouvernement fédéral canadien, selon la *Politique sur l'évaluation* (2009).

La seconde approche préconise plutôt l'apprentissage organisationnel au sens global et privilégie davantage l'utilisation du processus. Elle vise donc la participation des parties intéressées internes, aussi appelées membres organisationnels, au processus évaluatif, en vue d'accroître la connaissance organisationnelle et, ultimement, la capacité évaluative. Ce résultat, à l'échelle organisationnelle, peut être atteint par un processus d'évaluation collaboratif, permettant les dialogues et orienté vers l'action (Preskill et Torres, 2000). Compte tenu de l'accent mis sur l'organisme, cette approche ne cherche pas à inclure des membres du public dans le processus d'évaluation (Torres *et al.*, 2000).

La troisième approche, l'« évaluation participative pratique » de Cousins et Whitmore (1998), privilégie un partenariat entre l'évaluateur, les gestionnaires organisationnels, les responsables des programmes évalués ou même tous ceux, à l'interne, ayant un intérêt marqué pour le programme (Cousins et Whitmore, 1998, p. 6). Tout comme l'approche précédente, elle fait de l'apprentissage organisationnel sa pierre angulaire théorique (Cousins et Earl, 1992). Cette approche est susceptible d'améliorer l'utilisation par les usagers privilégiés (au même titre que la première approche présentée), dans un contexte qui ne dépasse généralement pas les frontières de l'organisation. Cela étant dit, l'évaluation participative pratique n'exclut pas à priori, du processus d'évaluation, les bénéficiaires des programmes évalués, si leurs contributions permettent de bonifier l'apprentissage organisationnel.

La dernière approche est celle de l'« évaluation émancipatrice ». Cette approche élaborée par Fetterman (1993) vise l'utilisation de concepts et de techniques d'évaluation pour favoriser l'autodétermination des parties intéressées (Fetterman, 1994, p. 1). Elle vise non seulement une utilisation du processus, mais aussi une transformation sociale, puisque des groupes de bénéficiaires marginalisés sont inclus dans le processus d'évaluation afin, d'une part, de leur offrir l'occasion d'acquérir de nouvelles compétences utiles sur le marché du travail, et d'autre part, de leur donner une voix dans la démarche d'évaluation. Le rôle de l'évaluateur devient celui d'un animateur du processus (Fetterman, 1994, pp. 4–5). Cette approche est unique parmi toutes les approches axées sur l'utilisation en raison de l'inclusion systématique

des parties prenantes externes d'un programme dans les différentes étapes de la démarche d'évaluation (Fetterman, Wandersman, et Millett, 2005).

Tableau 3 : Synthèse des approches d'évaluation axées sur l'utilisation

| Approche évaluative | Auteur important | Objectif | Degré de participation des parties externes concernées |
|---------------------------------|-------------------------|---|---|
| Approche axée sur l'utilisation | Patton | Prioriser les besoins informationnels de l'utilisateur privilégié (par exemple, gestionnaire du programme). | Bas |
| Apprentissage organisationnel | Preskill et Torres | Accroître la capacité évaluative de l'organisation et de ses membres. | Bas-Moyen |
| Participative pratique | Cousins et Whitmore | Inclure certains intervenants (p. ex., agents de programme, gestionnaires, bénéficiaires) dans le processus d'évaluation si leur participation contribue à améliorer l'ensemble du processus. | Moyen |
| Émancipatrice | Fetterman | Participation active de groupes de bénéficiaires marginalisés dans le processus d'évaluation. | Élevé |

Les bénéficiaires des programmes ont généralement un rôle réduit au sein du processus évaluatif axé sur l'utilisation décrit par la littérature, même si le constat des bienfaits de leur participation est reconnu par plusieurs auteurs (Brandon, 1998; Cousins et Earl, 1992; Fetterman, 1994; Floc'hlay et Plottu, 1998; Greene, 1988; House et Howe, 2000; Patton, 2002). Dans la pratique, l'approche évaluative typique du gouvernement fédéral canadien s'inspire de la théorie de Patton. Les besoins informationnels des gestionnaires et des agences centrales sont donc prioritaires. Les bénéficiaires sont consultés au cours du processus, mais les

rapports ne sont pas rédigés de façon à répondre directement à leurs questions au sujet du programme.

1.3.1.3 Utilisateurs privilégiés et autres parties concernées par l'évaluation

Les études portant sur l'utilisation de l'évaluation se sont toujours intéressées aux différents types d'utilisateurs visés par l'évaluation et comment ceux-ci interprètent et se servent des résultats et du processus d'évaluation afin d'atteindre leurs propres objectifs. Le terme « parties prenantes » (de l'anglais *stakeholders*) est généralement utilisé pour décrire « l'ensemble des individus qui ont un intérêt pour le programme, la politique ou le produit évalué et pour qui l'évaluation peut avoir un impact » (Mathison, 2005), ou encore, tous ceux qui peuvent influencer l'avenir d'un programme (Greene, 1988). Les parties prenantes peuvent être groupées en quatre rôles distincts :

- les personnes ayant le pouvoir de prendre des décisions relatives au programme (gestionnaires ou hautes instances organisationnelles);
- celles qui sont directement responsables du programme (gestionnaires des programmes évalués, agents de programmes);
- celles qui sont visées par le programme (bénéficiaires);
- et finalement, les personnes ou groupes qui subissent des effets négatifs découlant du programme en place et voient leur situation se détériorer (Mathison, 2005).

Selon Greene (1988), il est préférable de joindre les deux premiers groupes mentionnés ci-dessus pour créer trois ensembles de partenaires, l'un à l'interne et les deux autres à l'externe (bénéficiaires et groupes auxquels le programme cause des désagréments). Guba et Lincoln (1989) suggèrent de distinguer ces trois groupes comme « les agents, les bénéficiaires et les victimes du programme » (Mathie et Greene, 1997, p. 279). Il existe ici un parallèle intéressant avec le triangle des acteurs des politiques publiques de Knoepfel et de ses collaborateurs (2006), qui divise aussi les acteurs en trois groupes : l'autorité politico-administrative (APA) qui élabore et applique les politiques publiques, le groupe cible sur lequel on cherche à intervenir afin de changer de façon positive la situation du dernier groupe,

soit les bénéficiaires finaux qui subissent les effets négatifs du problème public (Knoepfel et al., 2006).

Le grand problème de ces découpages est que même si, en théorie, l'équilibre semble bien se faire entre les parties concernées par un programme, ce n'est pas toujours le cas dans la pratique. Les acteurs qui détiennent la plus grande part du pouvoir dans le processus d'évaluation (p. ex., les gestionnaires de l'organisme) peuvent bloquer l'accès des autres groupes aux connaissances et aux outils d'évaluation afin de protéger leurs propres intérêts professionnels (Patton, 2002). C'est d'ailleurs ce que Mathie et Greene (1997) ont observé dans leur étude sur la diversité des parties concernées, dont les résultats démontrent qu'une relation de pouvoir s'installe naturellement dans le processus d'évaluation même si chacun des intervenants y a une place égale. Il est difficile de mettre sur pied certaines approches d'évaluation participative dans un tel contexte (Patton, 2002).

Dans le cadre de la présente analyse, les bénéficiaires des programmes ne sont pas les citoyens participant à un programme à titre individuel, mais plutôt des regroupements de bénéficiaires représentés par une association ou un organisme (Mathie et Greene, 1997). Ces groupes représentent ceux qui sont touchés par le programme, et donc par les conclusions de l'évaluation (Cousins et Earl, 1992). Or, ce choix s'explique non seulement en raison du niveau d'intérêt marqué de ces groupes envers le programme, mais aussi du niveau d'expertise interne que ceux-ci possèdent. Nous supposons donc qu'avec le degré d'expertise qu'ont en mains ces groupes, ils sont en mesure de comprendre et de déchiffrer des rapports gouvernementaux sur des sujets techniques y compris les rapports d'évaluation.

1.3.2 Le cycle des politiques publiques et l'évaluation

L'émergence de l'évaluation dans le champ des politiques publiques a été effectuée aux États-Unis au courant des années 60 (Jacob, 2010; Vedung, 2010). Cette montée correspond aux idées rationalistes dominantes de l'époque (Howlett et Ramesh, 2009; Vedung, 2010) visant à faire des politiques publiques un processus plus scientifique basé sur des preuves (Vedung, 2010). À l'aide de cette démarche scientifique rigoureuse, les responsables de la mise en œuvre des politiques publiques se voyaient instruits des effets de leurs politiques et

donc si la politique publique formulée venait à répondre aux problèmes collectifs d'origine (Jacob, 2010).

Howlett et Ramesh (2009) positionnent l'évaluation dans l'analyse des politiques publiques comme la cinquième et ultime étape du processus d'élaboration des politiques publiques (Howlett et Ramesh, 2009). Elle est précédée par la mise en place de l'agenda, la formulation de la politique, la prise de décision et la mise en œuvre de la politique (Howlett et Ramesh, 2009). Pour les auteurs, l'évaluation est « le processus par lequel les résultats des politiques sont suivis par les deux acteurs étatiques et de la société, dont l'issue peut être une reconceptualisation des problèmes et des solutions politiques. » (Howlett et Ramesh, 2009 pp. 12). Chacune de ses étapes comporte son propre environnement dans lequel des acteurs de différentes sphères sont impliqués (voir Tableau 4). Les étapes de début et de fin du processus impliquent un plus large éventail d'acteurs (Howlett et Ramesh, 2009).

Tableau 4 : Cycles politiques et acteurs clés (traduction libre de Howlett et Ramesh, 2009)

| Étape du cycle de politique publique | Acteurs clés impliqués |
|--------------------------------------|------------------------------|
| 1. Mise en place de l'agenda | 1. Univers politique |
| 2. Formulation de la politique | 2. Sous-système politique |
| 3. Prise de décision | 3. Décideurs gouvernementaux |
| 4. Mise en œuvre de la politique | 4. Sous-système politique |
| 5. Évaluation | 5. Univers politique |

Knoepfel et ses collaborateurs (2006) s'inspirent aussi du modèle consensuel à cinq étapes, cependant ils réduisent son nombre d'étapes à quatre (Knoepfel et al., 2006). La première étape est la mise à l'agenda qui définit le problème public. Ensuite, vient la programmation où l'on fixe les compétences, les responsabilités et les ressources nécessaires ainsi que toutes les décisions législatives ou réglementaires fondamentales à la mise en œuvre de la politique.

La troisième étape, la mise en œuvre, engendre l'établissement d'un plan d'action ainsi que des extrants (output) de la politique. La dernière étape, l'évaluation, consiste à l'établissement d'énoncés évaluatifs sur les effets de la politique publique. Il ne faut cependant pas voir ce processus comme séquentiel et mécanique (Paquin, Bernier et Lachapelle, 2010). Effectivement, on peut effectuer un retour à une étape antérieure du cycle en tout temps (Knoepfel et al., 2006; Howlett et Ramesh, 2009; Bernier et Lachapelle, 2010). De plus, bien que l'on définisse l'évaluation comme la dernière étape du cycle, elle précède dans bien des cas le début d'un nouveau cycle.

D'un côté, le modèle cyclique des politiques publiques a pour avantage de décomposer ce processus complexe en éléments d'analyse bien définis (Howlett et Ramesh, 2009) et vient donc démystifier la « boîte noire » dans laquelle évoluent les actions publiques (Bernier et Lachapelle, 2010). Le revers de la médaille est qu'il donne une fausse impression de linéarité entre les différentes étapes du cycle et n'arrive pas à délimiter convenablement le début et la fin de chaque cycle (Howlett et Ramesh, 2009).

La recension des écrits nous amène à certaines considérations intéressantes par rapport à l'évaluation. Tout d'abord, intimement lié à l'apprentissage des politiques (*policy learning*) (Howlett et Ramesh, 2009; Pal, 2014), l'évaluation est une étape cruciale du cycle des politiques publiques (Pal, 2014). On entend par apprentissage des politiques le principe par lequel un système politique utilise des connaissances déjà existantes. Cet apprentissage peut prendre place à chacune des étapes du cycle des politiques publiques (Howlett et Ramesh, 2009). Dans le cas de l'évaluation de la politique publique, elle laisse sans contredit place à un apprentissage entre les acteurs impliqués (Howlett et Ramesh, 2009), ce qui permet d'apporter des ajustements à la politique en place en considérant les besoins de ces acteurs (Howlett et Ramesh, 2009; Pal, 2014). Cet exercice permet non seulement de renforcer la politique, mais aussi de développer le niveau de confiance entre les parties (Pal, 2014). Ensuite, Howlett et Ramesh (2009) décrivent l'évaluation comme une activité politique et qu'à ce titre les acteurs politiques impliqués peuvent vouloir dissimuler certains faits négatifs sur l'action publique (Howlett et Ramesh, 2009; Jacob, 2010).

En somme, le jeu des acteurs est omniprésent et vient influencer considérablement chacune des étapes du cycle des politiques publiques (Knoepfel et al., 2006). Cette conclusion est généralisée à celle de l'ensemble des écrits consultés en politique publique (Knoepfel et al., 2006; Howlett et Ramesh, 2009; Paquin et al., 2010; Pal, 2014). Cette réalité est d'autant plus vraie au stade de l'évaluation, compte tenu de sa relation directe avec les intervenants de la sphère publique.

1.3.3. L'apport du public dans l'évaluation

L'évaluation implique une vaste gamme d'acteurs (Howlett et Ramesh, 2009). De ce nombre, les acteurs de la société civile jouent un rôle d'avant-plan dans la transmission d'informations sur les impacts des actions publiques (Knoepfel et al., 2006; Howlett et Ramesh, 2009; Jacob, 2010; Pal, 2014).

Dans la cinquième édition de son ouvrage, Leslie Pal fournit un argumentaire quant à l'importance de la consultation publique (Pal, 2014). Entre autres, Pal note l'importance des communautés politiques (des groupes de citoyens intéressés par les politiques et qui veulent les influencer) dans le développement d'une politique publique (Pal, 2014). En acquérant une compréhension approfondie de la façon dont les communautés politiques interagissent et comment ils ont l'intention d'influencer la politique, un gouvernement est en meilleure position pour former une politique cohérente avec les intérêts du public. De plus, par le biais de consultations publiques, la confiance de ces groupes envers l'appareil étatique peut être améliorée (Pal, 2014). Selon Pal (2014), de cette façon les membres du public se sentiraient comme véritables parties prenantes du processus. Selon Jacob dans Paquin (2010), cette majorité silencieuse constitue une mine d'enseignements qui peut être au cœur de l'évaluation (Jacob, 2010). Bref, un parallèle important existe entre les propos de Pal et de Jacob avec ceux des auteurs du champ de l'évaluation prônant une plus grande implication des groupes de citoyens dans le processus évaluatif (Floc'hlay, 1998; Patton, 2002; Fetterman et al., 2005; House, 2006).

Cependant, ce processus ne peut être parfaitement démocratique, car il faudrait que le responsable de la consultation publique, dans notre cas l'évaluateur, réunisse toutes les

parties prenantes touchées directement et indirectement par le programme (Pal, 2014). L'évaluateur dispose de plusieurs méthodes de recherche (par exemple; sondage, groupe de discussion, etc.) lui permettant de recueillir les propos d'un plus grand nombre de parties prenantes externes (Howlett et Ramesh, 2009). Un autre enjeu majeur face à l'apport du public est que ses opinions peuvent être facilement remplacées par les orientations politiques du gouvernement (Patton, 2002 ; Howlett et Ramesh, 2009; Jacob, 2010). L'évaluation répond à un besoin précis d'information pour les décideurs et ultimement ces derniers décident d'utiliser ou non les résultats de l'évaluation.

En somme, le corpus littéraire en politique publique reconnaît le rôle important de l'évaluation dans son processus. De plus, la place de la consultation des acteurs de la société civile est reconnue afin non seulement de mener des évaluations de qualité, mais aussi de renforcer le cycle des politiques publiques de façon intégrale.

1.3.3 Le rôle démocratique de l'évaluation

Selon le postulat de House et Howe (2000), une démocratie saine et forte dépend de la présence et de l'action de citoyens informés. Toutefois, selon Behn (1998), l'organisation actuelle de la gestion publique ne correspond pas à ce postulat. Elle est plutôt confrontée à un important problème de responsabilisation démocratique, car la reddition de comptes se fait principalement dans une perspective interne. De surcroît, les écrits démontrent que les réformes du NMP portant sur la reddition de comptes et la GAR visent uniquement l'efficience et l'efficacité, au détriment des principes de la gouvernance démocratique (Behn, 1998, p. 155; Head, 2013). Donc, la reddition de comptes auprès des citoyens, nécessaire selon le NMP, n'est pas effectuée de la façon efficace et proactive attendue.

En ce sens, le NMP exige un mécanisme de reddition de comptes offrant aux utilisateurs et bénéficiaires des programmes publics l'occasion de participer au débat sur le choix des objectifs, ainsi qu'au suivi et à l'évaluation de l'atteinte de ces objectifs (Behn, 1998, pp. 156–157). Peut-on supposer que l'évaluation de programmes peut jouer ce rôle auprès de la société civile? L'apport de l'évaluation serait alors de contribuer à renseigner l'électorat (House et Howe, 2000, p. 4).

C'est donc en diffusant les résultats de manière plus proactive auprès des parties prenantes (House et Howe, 2000, p. 4; Patton, 2002), que la fonction d'évaluation pourrait consolider son rôle dans la GAR (Aucoin, 2005). L'évaluation permet, d'une part, aux gestionnaires de démontrer l'efficacité de leurs programmes, et, d'autre part, permet aux politiciens de justifier leurs décisions en démontrant que les initiatives du gouvernement répondent aux promesses faites aux citoyens (Hood, 1991; Laufer, 2008; McDavid, Huse, et Hawthorn, 2013).

Cependant, il semble exister une dissonance entre les objectifs d'imputabilité interne visés par la fonction d'évaluation fédérale, et l'exigence de communiquer les résultats des évaluations publiquement, comme le stipule la *Politique sur l'évaluation de 2009*. Il faut atteindre un équilibre délicat entre publier des renseignements et des données dans des rapports d'évaluation publics, et informer suffisamment les gestionnaires sur les résultats atteints et les améliorations à apporter au programme. Cet équilibre se situe potentiellement au seuil de l'utilisation de l'évaluation pour des objectifs démocratiques. Donc, l'évaluation doit parvenir à combler à la fois les besoins informationnels des usagers privilégiés et de la société civile afin de demeurer pertinente en période post-NMP (Behn, 1998; Dunleavy et al., 2005; Floc'hlay et Plottu, 1998).

Il faut veiller à ce que les parties concernées de la société civile aient accès aux rapports et aux résultats, et en prennent connaissance, pour qu'ils puissent être utilisés dans un objectif démocratique, en vue de créer un processus de reddition de comptes public efficace.

1.4 Question de recherche

Dans un souci d'une reddition de comptes efficace, la transparence nécessite de l'ouverture, de la simplicité et de la compréhensibilité (Larsson, 1998). La transparence est une fenêtre par laquelle le public peut observer les actions d'une entité donnée (Willcox, 1896; Coy & Dixon, 2004; Heald, 2006). En d'autres mots, il faut non seulement que l'information soit transmise à une tierce partie, mais aussi qu'elle soit compréhensible pour celle-ci. À cet effet, les efforts mis en place de diffusion de l'évaluation au public dans la Politique sur l'évaluation de 2009 peuvent s'avérer vains si aucun autre effort n'est fait pour promouvoir l'accessibilité au produit.

La présente étude vise à répondre à une question de recherche descriptive en deux parties: Est-ce que les informations recueillies dans les évaluations de programme produites par le gouvernement fédéral sont accessibles¹ par les bénéficiaires des programmes, représentés par des associations et regroupements de la société civile? Quelles sont les mesures prises par les gestionnaires et les évaluateurs de programme pour rendre cette information compréhensible?

▪ ¹ On entend par accessible le sens suivant : Se dit de quelque chose (livre, œuvre, art) que l'on peut comprendre ; intelligible, compréhensible.

CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE

Ce chapitre présente dans un premier temps l'ensemble des éléments théoriques fondamentaux sur lesquels s'appuie le cadrage conceptuel de cette étude. En deuxième partie de chapitre, le cadre théorique qui a servi à guider cette étude est présenté.

3.1 Éléments théoriques fondamentaux de l'étude

L'empreinte théorique de la fonction d'évaluation est étroitement liée aux principes du NMP (Ospina et al., 2004), plus précisément avec deux de ses concepts fondamentaux : la reddition de comptes et la transparence. Ces notions sont au cœur de la gestion axée sur les résultats, qui est l'une des deux facettes de l'évaluation des programmes. Il devient donc primordial d'aborder l'ensemble de ces éléments théoriques sur lesquels s'appuie le cadre théorique de ce mémoire.

3.1.1 Le nouveau management public

On définit le NMP comme un ensemble de principes empruntés à la sphère privée (Amar et Berthier, 2007; Aucoin, 1990) visant à analyser, selon une optique financière, le rendement des services publics (Aucoin, 1990; Hood, 1991; Mathison, 2011). C'est au cours des années 1970 à 1980 que le modèle du nouveau management public s'est cristallisé (Hood, 1991; Merrien, 1999), en réponse au modèle bureaucratique wébérien, que l'on blâmait pour un secteur public devenu inefficace, excessivement bureaucratique, rigide et ankylosé par sa structure hiérarchique trop centralisée (Amar et Berthier, 2007; Falconer, 1999; Olsen, 2004). Hood (1991) décrit « qu'historiquement le NMP devait être la panacée aux problèmes de l'ancien modèle de gestion publique (pp. 8-9) ». Sur le plan théorique, le NMP est l'héritier d'une combinaison de deux doctrines opposées d'après la Seconde Guerre : la théorie des choix publics et celle du management moderne (ou scientifique) (Aucoin, 1990; Behn, 1998). Le NMP vient puiser chez l'école du choix public ses notions de transparence et du libre arbitre de l'utilisateur, qui mènent à la liberté de choisir des membres de la société civile (Hood, 1991). Le management moderne cherche plutôt à appliquer les principes de gestions

retrouvés dans le secteur privé au domaine public. Ainsi, le NMP vise l'atteinte de résultats précis en décentralisant les responsabilités étatiques et en concédant plus d'autonomie aux gestionnaires publics (Amar et Berthier, 2007; Merrien, 1999). En échange, ces derniers sont imputables pour les décisions qu'ils prennent et les résultats atteints. Il était donc question, lors de l'adoption du NMP, de mettre un point à la crise de légitimité que vivaient les gouvernements de l'époque (Hood, 1991; Laufer, 2008) en limitant la croissance endémique des dépenses publiques et en équilibrant les revenus et dépenses de l'état (Merrien, 1999). À cet effet, le NMP propose divers principes de bonne gouvernance reposant sur trois E : économie, efficience et efficacité (Hood, 1991; Falconer, 1999; Ospina, Cunill Grau, et Zaltsman, 2004; Amar et Berthier, 2007).

Bien qu'il demeure influent, le NMP se voit à son tour de plus en plus contesté (Behn, 1998; Dunleavy *et al.*, 2005; Merrien, 1999; Osborne, Radnor, et Nasi, 2012). On s'attaque notamment à l'application des principes de la sphère privée au secteur public (Falconer, 1999), ainsi qu'à la présumée neutralité politique qu'elle confère aux processus administratifs (Hood, 1991). Le déclin actuel du NMP a ranimé la recherche d'un nouveau paradigme. Désormais, certains auteurs s'entendent pour dire que nous sommes maintenant à l'époque de la « post-nouvelle gestion publique » (Dunleavy *et al.*, 2005; Osborne *et al.*, 2012) et du nouveau service public (Denhardt et Denhardt, 2000). Hood et Peters (2004) précisent, en fait, que nous sommes désormais à l'âge des paradoxes, en période de changement ou de transition pour le NMP (Hood et Peters, 2004, p. 267). Par exemple, Denhardt et Denhardt (2000), dans leur théorie du nouveau service public, démontrent qu'il est fondamental de repenser notre façon de voir l'imputabilité en reconnaissant à l'avance la complexité de la notion, afin de l'appliquer de manière non seulement novatrice, mais surtout efficace et axée sur le citoyen. Donc, une composante importante du NMP demeure pertinente face à la montée de la gouvernance numérique : la reddition de comptes (Halachmi et Greiling, 2013).

3.1.2 La reddition de comptes et la transparence

Le concept de reddition de comptes est donc depuis longtemps considéré comme un élément incontournable de la gestion publique efficace (Pollitt, 2003; Aucoin et Heintzman 2000).

Selon les principes du NMP, l'imputabilité publique représente à la fois un instrument et un objectif (Willems et Van Dooren, 2012) : un instrument qui visait initialement à améliorer l'efficacité et l'efficience de la gestion publique est devenu progressivement une finalité en soi. Aujourd'hui, la reddition de comptes est une ressource dont on ne peut se passer et dont on ne se satisfait jamais (Pollitt, 2003; Hood 2010). Le concept demeure ainsi une composante de gestion incontournable au sein de différents modèles de gouvernance contemporains post-NMP (Dubnick, 2002; Hood, 2010; Halachmi et Greiling, 2013; Lindberg, 2013).

a) La reddition de comptes

Il n'existe actuellement aucun consensus sur le concept de reddition de comptes (aussi communément appelée imputabilité), et encore moins sur la façon de le mesurer (Biela, 2014; Bovens, 2007; Curtin et al., 2010). Selon Hood (2010), la reddition de comptes désigne le devoir d'un individu ou d'une organisation à décrire comment les activités courantes sont menées. Pour ajouter à cette conceptualisation de Hood, Bovens (2010) définit la reddition de comptes comme une relation entre un acteur et un public, dans laquelle l'acteur a l'obligation d'expliquer et de justifier sa conduite. L'acteur peut être soit un individu ou une organisation. Le public peut être soit un individu spécifique (c.-à-d. un ministre, un journaliste), une institution (c.-à-d. le parlement, le bureau du vérificateur général) ou le grand public (Bovens, 2006). Rubin (2006) vient compléter la définition du concept de reddition de comptes en ajoutant une finalité à l'action, axée sur une récompense ou une punition liée aux explications et au rendement de l'acteur. Il est possible d'identifier trois étapes distinctes de l'imputabilité à partir de ces trois définitions (Willems et Van Dooren, 2012). Tout d'abord, l'acteur devrait être tenu d'informer le public ou autre acteur le représentant de sa conduite. Ensuite, ce représentant doit être en mesure d'interagir avec l'acteur au sujet de sa conduite (au cours de cette interaction, l'acteur doit expliquer et justifier sa conduite). Finalement, le public doit non seulement porter un jugement sur la conduite de l'acteur, mais aussi faire subir certaines conséquences à l'acteur en cas d'inconduite (Rubin, 2006; Willems et Van Dooren, 2012).

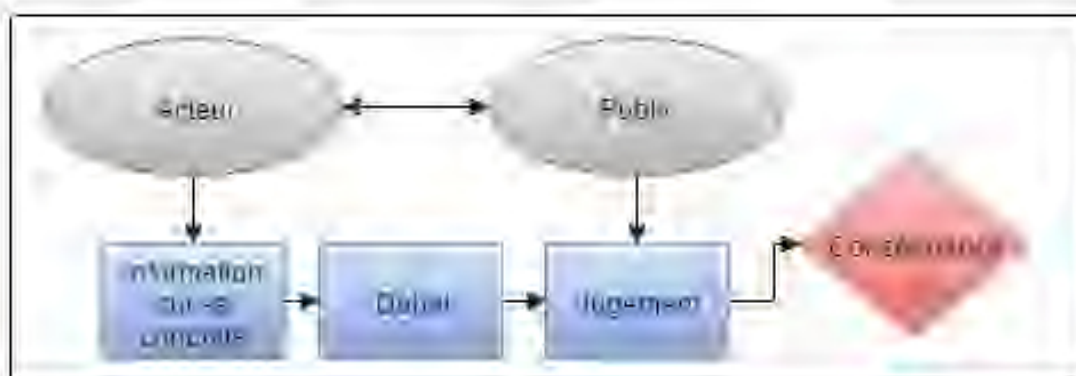


Figure 2 : Processus de reddition de comptes (Bovens, 2010)

Pour l'acteur, la reddition de comptes n'est pas une relation unidimensionnelle. Willems et Van Dooren (2012) recensent au moins cinq types de publics importants travers lesquels les acteurs sont imputables : politique, judiciaire, administratif, citoyenne, et du marché. L'acteur doit répondre à chacun de ces publics d'une manière différente selon les préoccupations particulières de chacun des auditoires auxquels il est imputable. De plus, au sein d'un même groupe, le besoin informationnel est varié (Willems et Van Dooren, 2012). Behn (2001) décortique la reddition de comptes en trois types : financière, liée à l'équité et de performance. Le premier type focalise sur l'utilisation efficiente des ressources financières conférées à l'administrateur (Behn, 2001). Le second type de reddition de comptes porte son attention sur les actions entreprises par l'administrateur ainsi que sur la documentation de celles-ci. Or, l'on veut savoir si tout a été fait selon les règles et procédures en place (Behn, 2001). Le dernier type, la reddition de comptes liée à la performance examinent si les cibles ou objectifs fixés ont été atteints. Du point de vue de l'auteur, un échec lié à la performance est collectif, or il implique tous ceux ayant été impliqués dans le processus, du politicien à l'administrateur responsable de livrer les résultats (Behn, 2001). Le caractère collectif de la notion de blâme vient donc complexifier le processus de reddition de comptes, car il devient difficile d'identifier le réel coupable et de le punir de son manquement.

Selon l'auteur, l'école de pensée nébérienne accordait trop d'importance sur les questions de finances et d'équité, et pas assez sur celle de la performance. L'avènement du NMP, et la place qu'il confère aux résultats auraient donc conféré un plus grand rôle à la reddition de

comptes axée sur la performance (Behn, 2001, Christensen et Lægreid, 2014). Dans le contexte de notre étude, une attention particulière sera portée sur la reddition de comptes liés à la notion de performance en raison de son lien direct avec le rôle de la fonction d'évaluation de programmes.

La reddition de comptes est un concept de nature multidimensionnelle. Or, cette reddition de comptes à multiples facettes complexifie la tâche de l'acteur, qui doit respecter les intérêts particuliers de chacun des groupes concernés (Koppel, 2003; Brathwaite, 2008; Willems et Van Dooren 2012). Behn (2001) parle alors du « dilemme de l'imputabilité » où il y existe une relation inverse entre l'intensité de la reddition de comptes et l'efficacité : plus on cherche à répondre adéquatement à chacun des publics, plus il y a perte d'efficacité liée aux activités quotidiennes et moins nous sommes en mesure de répondre adéquatement aux demandes d'imputabilité (Bovens, Schillemans, et Hart, 2008; Halachmi et Greiling, 2013; Hood, 2010).

L'objectif ultime du processus de reddition de comptes s'articule en trois thèmes : prévenir les abus par les autorités publiques, procurer une assurance relative à l'utilisation des ressources publiques et promouvoir l'apprentissage dans la poursuite de l'amélioration continue de la gouvernance et de la gestion publique (Aucoin et Heintzman, 2000). Indirectement, cela augmente la légitimité des gouvernements et permet une épuration de l'ensemble de l'appareil étatique (Aucoin et Heintzman, 2000; Hood, 2006). Cependant le processus de reddition de comptes étatique actuel est en grande partie centré sur lui-même et ne parvient pas à intégrer les intérêts généraux des citoyens (Behn, 2001). Lorsque l'on s'attarde à la reddition de comptes dans la sphère publique, la préoccupation centrale de notre étude, on voit qu'elle est étroitement liée à la notion de transparence.

b) La transparence

La reddition de comptes et la transparence sont effectivement deux concepts indépendants qui se complètent l'un et l'autre (Fox, 2007; Bovens 2008). Bien que les deux concepts vont de pair, la relation qui existe entre la reddition de comptes et la transparence n'est pas toujours

évidente. Hood (2010) définit la transparence comme la conduite des affaires d'une manière à rendre les décisions, les règles et autres informations visibles de l'extérieur. De plus, il voit la transparence comme le remède à la diminution du niveau de confiance des citoyens à l'égard de l'État (Hood, 2006). Fenster (2006) suggère que la transparence peut être définie simplement par l'ouverture d'une institution aux regards des autres. Selon Mulgan (2003), bien que la transparence soit une condition essentielle à la notion de reddition de comptes, elle ne capte pas en elle-même l'ensemble du processus. Il y a transparence lorsqu'un individu ou une organisation révèle de manière proactive les résultats atteints grâce à ses activités (Koppel, 2005).

Dans l'univers politique, l'opérationnalisation de la notion de transparence s'exprime de deux façons (Fox, 2007) :

- par une diffusion proactive où les acteurs gouvernementaux rendent l'information disponible au public, notamment en ce qui concerne des rapports du gouvernement canadien, comme des rapports d'évaluation de programmes;
- de façon réactive, lorsqu'il y a une demande d'accès à l'information, et l'institution s'engage à fournir les informations ou les documents, qui autrement ne seraient pas accessibles, afin de répondre aux demandes spécifiques des citoyens (Fox, 2007). Au Canada, la *Loi sur l'accès à l'information* régit la façon par laquelle les institutions fédérales doivent répondre aux requêtes de documents reçus du public.

Hood (2007) fait mention de deux types de transparence. Premièrement, la transparence dite directe par laquelle les activités et résultats deviennent directement observables par le public (Hood, 2007). Le deuxième type est la transparence indirecte, qui fait appel à une procédure reliée à la reddition de compte rendant les activités visibles ou vérifiables, mais seulement pour des analystes spécialisés ou des experts techniques (Hood, 2007). Ce second type de transparence est donc nettement plus technocratique que le premier, car elle n'existe que si la tierce partie possède les compétences requises. Par exemple, la lecture d'un rapport d'évaluation exige certaines connaissances de base en recherche sociale.

La transparence demeure cependant contestée dans certains milieux pour trois raisons (Fox, 2007; Etzioni, 2010) :

- le risque de désinformation et de surcharge d'information. Cela est particulièrement vrai lorsque l'information diffusée est inadéquate ou trop complexe pour le public visé (Etzioni, 2010). Willems et Van Dooren (2012) mentionnent qu'il est primordial que les documents produits soient vulgarisés avant leur diffusion au grand public;
- elle peut conduire à des blâmes injustifiés envers l'acteur en raison de l'asymétrie d'information qui existe entre l'acteur et le grand public (Fox, 2007). Par exemple, un acteur peut être faussement dénoncé par l'opinion publique d'une action ordonnée par ses supérieurs.
- Tout comme la reddition de comptes, elle peut conduire à un ralentissement des opérations du gouvernement en raison des ressources humaines et financières qu'elle mobilise (Halachmi et Greiling, 2013).

Hood (2007) ajoute à cet effet qu'en raison de la forte tendance des politiciens et des fonctionnaires à l'évitement du blâme (*blame avoidance*), les exercices de transparence peuvent n'être que futiles (Hood; 2007). Or, une plus grande transparence ne se traduit pas toujours en une reddition de comptes plus efficace (Hood, 2010). Un équilibre doit être atteint entre ces deux activités.

c) Relation entre la reddition de comptes et la transparence

Compte tenu des particularités de chacun de ces concepts, Hood (2010) propose trois types de relation :

- premièrement, ils pourraient être considérés comme deux jumeaux siamois, inextricablement liés au point où ils ne peuvent pas véritablement être distingués l'un de l'autre. Cependant, selon certains auteurs, la transparence est une notion sous-jacente à la reddition de comptes et cette relation ne peut donc pas exister (Mulgan, 2003; Koppel, 2005; Willems et Van Dooren, 2012);

- ensuite, la relation est illustrée comme l'une où deux pièces forment une pièce maîtresse : la bonne gouvernance;
- finalement, comme une union difficile, au sein de laquelle des éléments provenant des deux concepts se combinent et d'autres pas, ce qui crée inexorablement des sources de tension. Selon Hood (2006) l'équilibre entre les deux concepts doit constamment être ajusté pour assurer l'efficacité du processus de reddition de comptes.

C'est en définissant davantage la transparence que plusieurs auteurs décrivent les difficultés associées à l'union des deux concepts. Selon O'Neill dans Hood (2006), une trop grande insistance sur la transparence dénature la reddition de comptes en la transformant en un exercice purement instrumental (O'Neill, 2006). De plus, lorsqu'utilisée en tant que moyen de communication unilatéral, la transparence n'exige pas de dialogue entre les parties impliquées (Fox, 2007; Etzioni, 2010). Il faut rappeler que la possibilité d'établir un dialogue est un élément critique d'un processus de reddition de comptes efficace.

Au courant des dernières décennies, les gouvernements à l'échelle mondiale ont utilisé de plus en plus de mesures visant à améliorer le processus de reddition de comptes afin d'améliorer leurs performances (Yang, 2012). Or, puisque la reddition de comptes est une étape essentielle de la gestion axée sur les résultats, il convient de s'attarder à cette approche de gestion.

3.1.3 La gestion axée sur les résultats

La relation entre la gestion axée sur les résultats (GAR) et la reddition de comptes occupe une place importante dans le NMP. La GAR se définit comme « une stratégie de management orientée vers la performance, la réalisation d'extrants et l'accomplissement d'effets directs » (Comité d'aide au développement de l'OCDE, 2002, p. 34). La GAR tire ses origines de la gestion par objectifs (GPO) de Peter Drucker (1954), adoptée à l'époque par le secteur privé (UNESCO Bureau of Strategic Planning, 2011). Selon Mazouz et Leclerc (2008), la principale différence entre les deux concepts est la suivante :

La gestion par objectifs tend à focaliser le temps, les énergies et les fonctions de l'organisation sur l'amélioration des activités plutôt que d'appuyer sur les résultats. La gestion par résultats centre l'attention sur la mesure des extrants (Outputs) et sur leur impact sur l'environnement (Outcomes). (Mazouz et Leclerc, 2008, pp. 183–184)

Au cours des années 1990, les principes de la GAR ont été introduits à la théorie du NMP (Hood, 1991). La GAR est devenue une activité courante pour la plupart des organisations publiques. Au Canada, elle est apparue au cours de la réforme de la fonction publique fédérale en 1994 et a été modifiée en 1997 lors de l'introduction d'un système de gestion axé sur les résultats (Amar et Berthier, 2007, p. 6; Secrétariat du Conseil du Trésor, 1996). Elle est un élément constitutif du NMP, permettant l'évaluation de la reddition de comptes et l'allocation efficace de ressources (Emery, 2005). La GAR définit les barèmes de performance par lesquels les gestionnaires sont imputables envers les citoyens (Mazouz et al., 2008; Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2001). Ces informations permettent aux gestionnaires d'avoir une vue à long terme, dans une optique d'amélioration continue des services publics (Mazouz et al., 2008). Or, la GAR exemplifie de façon typique l'un des postulats de base de la NMP, soit la reddition de comptes. La GAR sert de fondement à la mesure du rendement et à l'évaluation, deux outils de gestion fédérale.

Néanmoins, la littérature démontre que les informations produites par les différents mécanismes de la GAR sont souvent mal utilisées (Ospina et al., 2004, p. 231) ou très peu utilisées dans le processus d'allocation de ressources (Head, 2013; McDavid et Huse, 2012).

Pour conclure, l'enchâssement des éléments fondamentaux présentés dans ce chapitre (voir Figure 2) nous permet de mieux comprendre la relation complexe entre l'administration publique et la sphère citoyenne. De plus, ces éléments s'alignent conformément à la logique du cadrage conceptuel de cette étude.

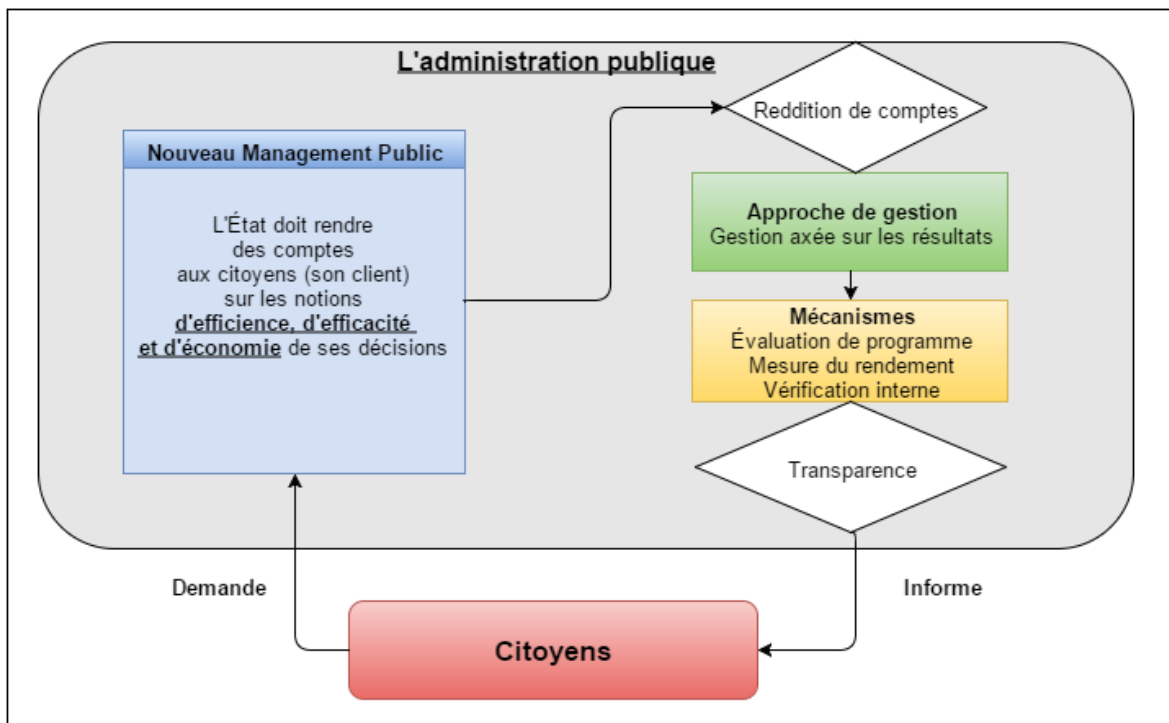


Figure 3 : Schéma relationnel des éléments théoriques fondamentaux

3.2 Cadre théorique de l'étude

Deux cadres théoriques ont été utilisés afin d'orienter l'étude au plan conceptuel. Le premier porte sur les déterminants de l'utilisation de l'évaluation (Cousins et Leithwood, 1986). Le second concerne le transfert des connaissances issues de la recherche (Landry, Amara, et Lamari, 2001). En fin de section, un cadre conceptuel qui combine les deux cadres théoriques est présenté dans le but d'illustrer comment la méthodologie est opérationnalisée.

3.2.1 Déterminants de l'utilisation des produits d'évaluation

Le cadre conceptuel de l'utilisation de l'évaluation élaboré par Cousins et Leithwood (1986) constitue une référence dans le domaine de la science évaluative. Afin d'élaborer leur cadre, ces chercheurs ont recensé 65 études empiriques menées entre 1971 et 1985 portant sur l'utilisation de l'évaluation. Les divers aspects de l'utilisation cernés dans ces études ont été regroupés en deux catégories de facteurs liés à l'utilisation de l'évaluation : les caractéristiques de mise en œuvre de l'évaluation (*evaluation implementation*), et les

caractéristiques du contexte décisionnel ou politique (*decision or policy setting*). Comme le démontrent les flèches horizontales du modèle présenté à la Figure 4, ces deux catégories ont un effet direct sur le type d'utilisation faite des résultats d'évaluation.

Chacune de ces catégories comporte six caractéristiques, ou facteurs d'utilisation. Les six caractéristiques de la mise en œuvre de l'évaluation sont :

- i. la qualité de l'évaluation;
- ii. la crédibilité;
- iii. la pertinence;
- iv. la qualité de la communication;
- v. les résultats;
- vi. le délai de diffusion.

Les six caractéristiques du contexte décisionnel ou politique sont :

- i. les besoins informationnels;
- ii. les caractéristiques des décisions;
- iii. le climat politique;
- iv. l'information concurrente;
- v. les caractéristiques personnelles;
- vi. l'engagement ou la réceptivité quant à l'évaluation (Cousins et Leithwood, 1986, pp. 347–348).

Le côté droit de la figure démontre les quatre principaux types d'utilisation par le gestionnaire. L'utilisation peut donc s'effectuer dans une optique :

- i. décisionnelle (prise de décision);
- ii. éducationnelle (apprentissage);
- iii. axée sur le processus (*Process Use*);
- iv. éventuelle ou potentielle.

La dernière réfère au moment où l'information résultant de l'évaluation se situe à mi-chemin entre l'appui dans la prise de décision et l'apprentissage relatif au programme. Ces types

diffèrent des cinq autres énumérés plus tôt dans la recension des écrits, compte tenu de l'époque de publication du cadre théorique et de la méthodologie choisie par les auteurs pour recenser et regrouper les articles publiés. Néanmoins, des rapprochements sont perceptibles entre, par exemple, l'utilisation décisionnelle et l'utilisation instrumentale, ainsi qu'entre l'utilisation éducationnelle et l'utilisation conceptuelle.

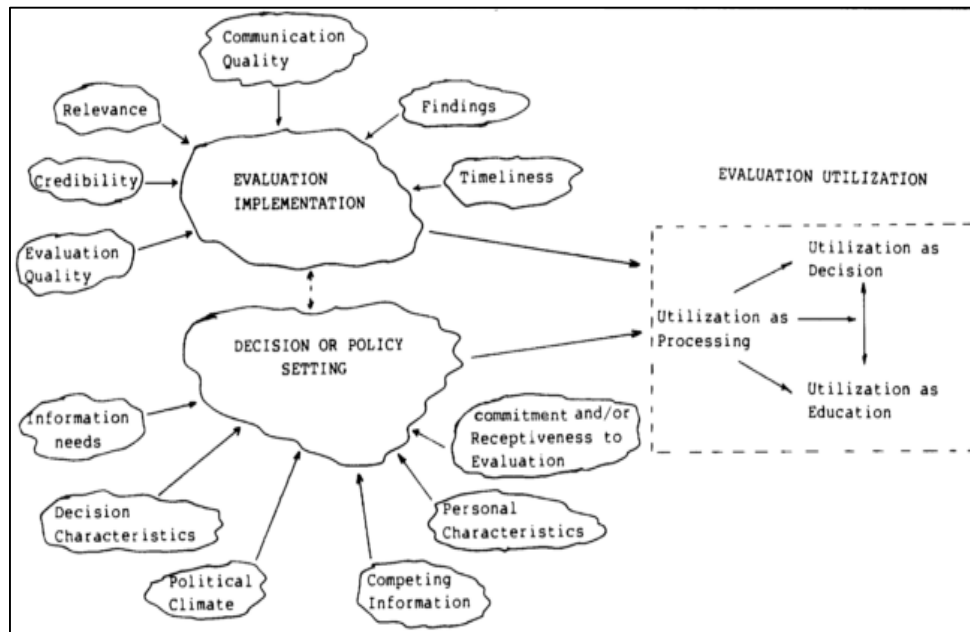


Figure 4 : Cadre théorique d'utilisation de l'évaluation par Cousins et Leithwood (1986)

Lors d'une mise à jour du cadre théorique de Cousins et Leithwood (couvrant la période de 1986 à 2005), Johnson et al. (2009) notent une augmentation considérable de l'importance du rôle des parties concernées. Les auteurs ajoutent donc au cadre original une troisième catégorie de facteurs liés à la participation à la démarche évaluative. Les caractéristiques appartenant à cette troisième catégorie sont les participations suivantes :

- a) avec engagement ou réceptivité envers l'évaluation;
- b) avec une communication de qualité;
- c) avec implication directe des parties concernées;
- d) avec crédibilité;

- e) à l'égard de la connaissance et de la compréhension des résultats pour les parties concernées;
- f) pertinente aux enjeux des parties concernées;
- g) tenant compte des caractéristiques personnelles;
- h) contribuant aux enjeux décisionnels;
- i) répondant au besoin informationnel (Johnson *et al.*, 2009, pp. 386–387).

Ainsi, bien que le cadre conceptuel de Cousins et Leithwood (1986) porte plus particulièrement sur l'utilisation de l'évaluation par l'utilisateur privilégié, il semble tout à fait pertinent de l'appliquer aussi à l'utilisation par d'autres parties intéressées de près. Il est donc important de considérer les facteurs de diffusion de l'évaluation qui peuvent influencer leur réception et leur usage par ces groupes.

3.2.2 Cadre théorique sur le transfert d'information

En prenant le modèle précédent comme point de départ, nous établissons que la qualité de la communication est un déterminant essentiel de l'utilisation de l'évaluation, à la fois pour l'utilisateur privilégié et les parties concernées externes (Johnson *et al.*, 2009). Le second cadre théorique qui a orienté notre étude permet la modélisation et l'analyse des relations qui existent entre la fonction d'évaluation et les bénéficiaires des programmes (Landry, Amara et Lamari; 2001). Ce cadre théorique décrit la mobilisation des connaissances issues de la recherche, qui s'apparentent à celles qui ressortent de l'évaluation des programmes. Le cadre de Landry et ses collègues, élaboré à partir d'un modèle avancé par Knotts et Wildasky (1980), comporte six étapes successives et cumulatives ayant comme finalité l'application des connaissances transférées (voir Figure 5). Tout d'abord, le premier échelon est la transmission, qui signifie que les résultats de la recherche ont été diffusés. Ensuite, la cognition correspond au fait que les usagers ont lu et compris les rapports de recherche. Le troisième stade est la référence, où les connaissances transmises par le chercheur se retrouvent dans des rapports ou des études élaborés par l'utilisateur. À la prochaine étape, les usagers s'approprient les résultats de la recherche, c'est-à-dire que l'utilisateur recherche de manière proactive l'information qui l'intéresse. Par la suite, les résultats de la recherche

influencent les choix et décisions de l'utilisateur. Finalement, au stade de l'application, les résultats de recherche sont appliqués de façon systématique dans le cadre du travail des usagers.

| Stages of the Ladder of Knowledge Utilization | |
|--|---|
| Stage 1 | Transmission: I transmitted my research results to the practitioners and professionals concerned. |
| Stage 2 | Cognition: My research reports were read and understood by the practitioners and professionals concerned. |
| Stage 3 | Reference: My work has been cited as a reference in the reports, studies, and strategies of action elaborated by practitioners and professionals. |
| Stage 4 | Effort: Efforts were made to adopt the results of my research by practitioners and professionals. |
| Stage 5 | Influence: My research results influenced the choice and decision of practitioners and professionals. |
| Stage 6 | Application: My research results gave rise to applications and extension by the practitioners and professionals concerned. |

Figure 5 : Cadre théorique de Landry, Amara et Lamari (2001)

Comme indiqué précédemment, le cadre théorique de Landry et ses collègues décrit le transfert des connaissances issues de la recherche. Le cadre original qui a servi d'inspiration à ces auteurs, celui de Knotts et Wildasky (1980), mettait en relation le chercheur et le décideur politique. L'étude de Landry et ses collègues démontraient que près de la moitié des connaissances en sciences sociales passent par la première étape de l'utilisation des connaissances (Landry, 2001). Ces constatations suggéraient donc que les résultats de la recherche en sciences sociales sont plus largement utilisés que ce que l'on peut supposer à la base.

Ce cadre décrit les fondements d'une communication de qualité entre deux parties qui échangent de l'information complexe. Nous croyons donc que ce cadre théorique est tout à fait approprié dans le cadre de l'étude proposée.

Une fois ce modèle mis en parallèle avec celui des déterminants de l'utilisation de l'évaluation de Cousins et Leithwood (voir Figure 6), nous obtenons un référentiel théorique

solide qui servira à opérationnaliser la méthodologie de façon concrète et convenable au champ de l'évaluation de programmes. De plus, il permet de voir à quel stade d'utilisation de la connaissance se situe la relation entre la fonction d'évaluation et les parties concernées par les programmes. De cette façon, l'étude mène à la compréhension du processus de transfert d'information entre ces deux parties et du stade auquel cette relation se situe selon l'échelle de Landry, Amara et Lamari (2001).

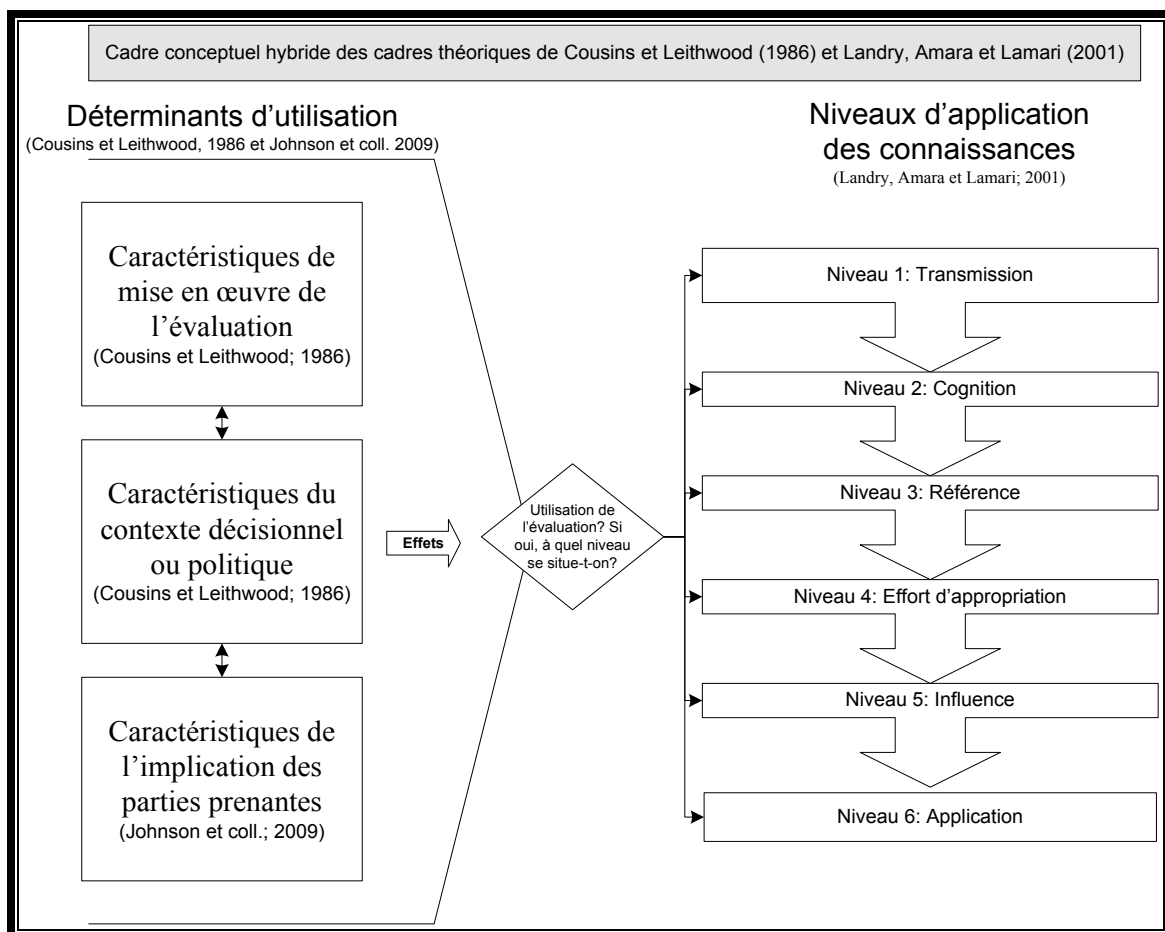


Figure 6 : Cadre conceptuel des niveaux d'utilisation des résultats d'évaluation

CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE

Comme discuté au premier chapitre, le corpus de connaissances sur l'utilisation des évaluations par les bénéficiaires de programme est embryonnaire. Considérant cet état des connaissances limité quant à ce phénomène, une recherche exploratoire était indiquée. Nous cherchions donc à esquisser un portrait du phénomène étudié (c'est-à-dire, l'utilisation de l'évaluation par les bénéficiaires des programmes, afin de discerner les mesures prises dans la fonction publique canadienne pour adresser cette situation. Nous n'avons donc pas comme objectif d'élaborer des propositions empiriques généralisables (Yin, 2003). Notre démarche visait plutôt à éclairer le phénomène afin de pouvoir générer de nouvelles idées, questions et hypothèses au sujet de la communication externe des résultats d'évaluation.

3.1 Stratégie de recherche

L'outil méthodologique utilisé dans le cadre de ce projet est une étude de cas organisationnelle. L'étude de cas est définie par Yin comme :

Une enquête empirique étudiant un phénomène contemporain dans son contexte de vie réelle où les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement identifiées. (Yin, 2003, p. 13)

De plus, Yin (2003) rappelle que l'étude de cas convient à l'exploration, la description et l'analyse des réalités sociales. Dans notre contexte, cette méthode permet l'analyse des rapports entre un ministère et ses bénéficiaires principaux dans le but de répondre à notre question de recherche. Nous avons décidé d'étudier un cas unique (c'est-à-dire, une organisation) pour des raisons pratiques (notamment l'accessibilité des participants, ainsi que le coût et le temps requis). Qui plus est, la grande majorité des ministères fédéraux sont assujettis à la *Politique sur l'évaluation* (2009); ainsi, le ministère choisi offre un cas typique dont les résultats peuvent en principe s'appliquer ailleurs (Yin, 2003).

Deux méthodes qualitatives ont été retenues pour recueillir les données; l'analyse de contenu et l'entretien semi-dirigé.

3.2 Analyse de contenu

L'analyse de contenu est définie par René L'écuyer comme :

Une méthode de classification ou de codification dans diverses catégories des éléments du document analysé pour en faire ressortir les différentes caractéristiques en vue d'en comprendre davantage le sens exact et précis. (Dépelteau, 2000, p. 295)

Dans le cadre de notre recherche, nous avons tout d'abord réalisé une analyse du contenu manifeste des rapports d'évaluation publiés par un ministère du gouvernement fédéral entre 2012-13 et 2013-14. Dépelteau différencie le contenu manifeste du contenu latent en le décrivant comme le matériel brut faisant l'objet de l'analyse, laquelle porte directement et exclusivement sur ce qui a été ouvertement dit ou écrit, tel quel, par le répondant (Dépelteau, 2000, p. 297).

L'analyse de contenu s'est effectuée en quelques étapes. Tout d'abord, nous avons dû déterminer l'objet de l'analyse tout d'abord, l'identification du ministère a été effectuée. À ce titre, à la requête du ministère en question, nous ne faisons aucunement mention de l'identité du ministère ainsi que du nom des rapports analysés au sein de cette étude. Ensuite, une période d'analyse de deux années a été choisie afin de limiter notre échantillon potentiel. L'échantillon potentiel pour cette période se chiffrait à sept rapports d'évaluation. De ces sept rapports, deux rapports ont été exclus. Le premier a été exclu en raison de la nature du programme n'impliquant pas de bénéficiaires externes et le second a été exclu parce que le gestionnaire responsable de cette évaluation était déjà impliqué dans deux des évaluations déjà choisies durant cette période (voir Tableau 5). Compte tenu de la disponibilité en ligne des rapports d'années précédentes, l'idée d'analyser d'autres rapports n'a jamais été exclue. Cependant, nous avons constaté que le seuil de saturation avait été atteint après les cinq premiers rapports, c'est-à-dire que notre analyse n'identifiait plus d'informations suffisamment nouvelles ou différentes pour justifier l'augmentation de notre corpus empirique. Ainsi, cinq rapports provenant du ministère ont servi à l'analyse de contenu. De plus, nous estimons que l'inclusion de rapports plus anciens nuirait à la qualité des données recueillies. Par exemple, un rapport publié en 2011-2012 fait état de données recueillies en

2010, ce qui signifie que les évaluateurs interrogés pourraient avoir plus de difficulté à se rappeler des événements ayant eu lieu au cours de l'évaluation. Compte tenu du faible nombre de documents à analyser, la codification et l'analyse ont été effectuées sans l'aide d'un logiciel d'analyse qualitative. Les données brutes recueillies à partir des rapports ont été consignées à un fichier Microsoft Excel. Pour ce faire, une grille d'analyse composée de deux thèmes centraux a été constituée (voir Annexe A). La grille utilisée pour l'analyse de contenu regroupait les éléments suivants :

Tableau 5 : Liste des variables de la grille d'analyse de contenu

| |
|---|
| 1. Éléments descriptifs |
| a) Nom du programme |
| b) Type de programme |
| c) Période d'évaluation |
| d) Gestionnaire responsable de l'évaluation |
| e) Présence d'un comité d'évaluation |
| f) Enjeux d'évaluation et questions d'évaluations |
| g) Recommandations et réponse de la gestion |
| h) Type d'utilisation de l'évaluation |
| 2. Éléments méthodologiques |
| i) Approche évaluative |
| j) Outils méthodologiques |
| k) Intervenants externes identifiés |
| l) Implication des intervenants externes |

Ces deux catégories et leurs sous-catégories ont permis de résumer chacune des évaluations recensées, tout en retenant les éléments nécessaires à l'analyse, qui impliquait notamment une lecture et une codification exhaustive du contenu de chacun des rapports. Ainsi, lorsqu'un passage référait à l'un des douze éléments énumérés ci-dessus, il était inscrit et codé dans la grille d'analyse. Ces données qualitatives ont ensuite servi à l'élaboration des guides d'entretiens ainsi qu'à l'identification des parties prenantes des programmes évalués.

Comme la publication du rapport d'évaluation n'est pas la seule manière de transmettre l'information, nous avons aussi utilisé comme stratégie de collecte de données la recherche d'informations pertinentes sur le Web. Pour ce faire, nous avons effectué les trois recherches suivantes :

1. Recherche du nom des rapports d'évaluation dans les deux langues officielles sur Google News (news.google.ca)
2. Recherche de communiqués de presse et d'annonces officielles sur le module de recherche avancée du site Web du Centre des nouvelles du gouvernement du Canada (<http://news.gc.ca/web/srch-rchrch-fr.do?mthd=advSrch>) en entrant le nom du ministère, la période à laquelle les rapports ont été publiés et le nom des rapports d'évaluation à la case « mot-clé ».
3. Recherche du nom des rapports d'évaluation dans les deux langues officielles sur le module de recherche avancée du site Twitter (<https://twitter.com/search-advanced?lang=fr>).

Malheureusement, ces recherches ont été infructueuses. Dans chacun des cas, aucun résultat n'a pu être catalogué.

3.3 Entretiens semi-dirigés

Des entretiens semi-dirigés ont été menés auprès des gestionnaires d'évaluation et des représentants de groupes de bénéficiaires. Grawitz définit l'entretien de recherche d'un point de vue général :

Il s'agit d'un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations, en relation avec le but fixé. (Dépelteau, 2000, p. 314)

Par son ouverture et sa flexibilité, l'entretien semi-dirigé facilite l'émergence des données dans la mesure où la personne interrogée peut s'exprimer librement dans le cadre des questions posées par l'enquêteur (Dépelteau, 2011).

3.3.1 Gestionnaires d'évaluation

Puisque notre analyse de contenu portait sur cinq rapports d'évaluation, nous avons prévu mener des entretiens auprès de cinq gestionnaires d'évaluation. En fin de compte, trois gestionnaires ont participé à l'étude (voir Tableau 5) : un des gestionnaires n'occupait plus cette fonction au moment de l'étude, et préférerait ne pas participer compte tenu de son départ de la direction d'évaluation; de plus, deux des cinq évaluations recensées avaient été menées par un seul gestionnaire responsable des projets. Dans ce cas bien particulier, une entrevue en deux temps a été menée afin de recueillir des résultats concernant chacune des évaluations en vase clos.

Tableau 6 : Liste des rapports analysés et des gestionnaires d'évaluation attitrés

| Titre du rapport d'évaluation | Gestionnaire responsable |
|--------------------------------------|---|
| Évaluation A | Gestionnaire A (<i>n'a pas participé à l'étude</i>) |
| Évaluation B | Gestionnaire B |
| Évaluation C | Gestionnaire C |
| Évaluation D | Gestionnaire D |
| Évaluation E | Gestionnaire B |

Afin de permettre aux gestionnaires de se préparer à l'entretien, le schéma d'entrevue leur a été transmis à l'avance. En effet, puisque les évaluations analysées ont été réalisées il y a au moins deux ans, les gestionnaires devaient revoir certains documents afin de se remémorer les éléments essentiels des évaluations à l'avance. Les trois entretiens menés auprès de ces intervenants ont été d'une durée moyenne de 45 minutes. Deux entretiens ont été effectués par téléphone, tandis que le dernier a été effectué en personne. Le guide d'entretien était composé de quinze questions réparties en quatre parties : 1) questions générales, 2) utilisation de l'évaluation, 3) transfert de connaissance vers les parties prenantes externes et 4) conclusion (voir Annexe B).

3.3.2 Représentants d'organismes ou groupes de bénéficiaires

Afin de mieux cibler des individus directement concernés par les rapports d'évaluation analysés, nous avons identifié et sélectionné des organismes canadiens à but non lucratif œuvrant dans un même secteur. Effectivement, comme il aurait été difficile d'obtenir des données de qualité pour notre recherche en interrogeant des citoyens au sens large, nous avons décidé d'interroger des représentants de ces organismes. Ces organismes, ou groupes de bénéficiaires communiquent régulièrement avec le ministère sur des enjeux particuliers et connaissent donc les programmes du ministère et leurs évaluations. Après une démarche exhaustive visant à confirmer les organismes/groupes de bénéficiaires pertinents et à identifier un représentant pour chacun de ces groupes (voir Section 3.5), nous avons mené cinq entretiens semi-dirigés par téléphone. Les rendez-vous ont été pris lors d'un premier contact téléphonique. Un courriel (voir Annexe C) a été envoyé aux participants suite au premier contact afin de préciser les objectifs de l'étude et de transmettre un lien vers le rapport d'évaluation les concernant. Le guide d'entretien était composé de quinze questions, réparties en cinq parties : 1) questions générales, 2) connaissance et utilité de l'évaluation, 3) interactions avec les acteurs fédéraux, 4) besoins informationnels de l'organisme et 5) conclusion (voir Annexe D). La durée moyenne des entretiens a été de 30 minutes.

3.4 Analyse des données

Les notes d'entrevues ont été prises à la main sur une copie papier du questionnaire et retranscrites dans deux grilles informatiques en format Excel (une pour les gestionnaires d'évaluation et l'autre pour les représentants des groupes de bénéficiaires). Les unités de sens dérivées des notes d'entrevue ont pu ensuite être codées et classées afin d'en dégager les thèmes principaux (voir Annexe D et E). À cet effet, compte tenu du nombre limité d'entretiens et de données, nous avons jugé qu'il n'était pas pertinent d'utiliser un logiciel d'analyse (par exemple, NVivo) pour effectuer la codification et l'analyse des données recueillies. Ensuite, les données récoltées à partir des rapports d'évaluation ont été intégrées à celles amassées auprès des gestionnaires d'évaluation afin de mieux exposer le contexte spécifique dans lequel chacune des évaluations a eu lieu. Fait important à noter, bien que l'enregistrement des entretiens est une pratique exemplaire en recherche sociale, nous avons jugé inadéquat de procéder de cette façon en considérant le contexte de notre étude. Tout

d'abord, nous demandions à des gestionnaires de poser un regard critique sur des projets qu'ils ont menés personnellement. De plus, le sujet des évaluations et le contexte politique au moment de notre collecte de données causaient une certaine anxiété chez les gestionnaires par rapport au risque d'être identifié. Du côté des représentants d'organismes, c'est plutôt pour des raisons interpersonnelles que nous avons décidé de ne pas faire d'enregistrement. Effectivement, il a été ardu d'identifier ces intervenants, donc de leur demander si nous pouvions enregistrer les entretiens aurait pu créer un inconfort les amenant à refuser entièrement notre demande d'entretien.

Le produit final de l'analyse est constitué d'un tableau comparatif des thèmes retenus lors de l'analyse des données ainsi que les thèmes retrouvés dans le cadre théorique hybride proposé plus tôt. Cette comparaison a permis de mieux synthétiser les résultats principaux de l'étude et de répondre à notre question de recherche.

3.5 Limites méthodologiques de l'étude

Cette section aborde, dans un premier temps, les principales limites auxquels le chercheur a fait face lors de ce mémoire et comment ces obstacles ont dû être contournés afin de compléter l'étude comme prévu.

En premier lieu, il a été difficile d'identifier les regroupements de bénéficiaires concernés par les évaluations recensées, ainsi qu'une personne ressource au sein de chacun de ces organismes. Au départ, nous comptions sur l'aide des gestionnaires d'évaluation, qui auraient pu nous fournir une liste des noms d'organismes et d'intervenants utiles pour notre recherche. Cependant, pour des raisons de confidentialité, ils ne furent pas en mesure de nous fournir cette information. Donc, en raison des réticences du ministère à partager une courte liste d'intervenants externes potentiels, une large portion de notre collecte de données fut dédiée à trouver nous-mêmes des candidats potentiels. Notre analyse de contenu des rapports d'évaluation nous a cependant permis de dresser un portrait général du type d'organisme ciblé par chacun des programmes évalués et d'entreprendre des recherches pour identifier des groupes de bénéficiaires pertinents. Des cinq rapports analysés, deux contenaient une

liste d'organismes, deux autres présentaient des profils généraux d'organismes externes, et dans le dernier cas, une liste d'organismes bénéficiaires du programme apparaissait sur le site web du programme évalué. Sur la base de ces indices, nous avons mené une recherche Internet afin d'identifier des organismes susceptibles de participer à l'étude, et nous avons ensuite communiqué avec eux par téléphone afin d'identifier un répondant. En raison de ce travail fastidieux, les groupes consultés sont plutôt hétérogènes et varient beaucoup au niveau de leur taille ainsi que de leurs connaissances des rapports gouvernementaux et de l'évaluation.

Dans le même ordre d'idées, il a aussi été difficile, une fois l'organisme externe joint, de trouver une personne qui voulait participer à l'entretien. Dans trois des cinq cas, la personne-ressource interrogée ne connaissait pas du tout l'évaluation de programmes, ce qui rendait plus difficile la collecte de données à ce sujet. Pour pallier ce manque, un léger travail pédagogique a été effectué lors des entretiens auprès des intervenants externes sur ce qu'est l'évaluation au gouvernement fédéral et sur ce que contient un rapport d'évaluation. Fait à noter, ce processus était effectué à la toute fin de l'entretien (voir Annexe C) afin de ne pas biaiser l'ensemble de nos résultats et dans le but d'obtenir des informations quant à l'intérêt potentiel concernant les produits évaluatifs.

Une autre mention au sujet des limites du mémoire concerne le nombre de rapports analysé. Idéalement, il aurait été intéressant d'accroître le nombre de rapport d'évaluation afin d'avoir un échantillon d'analyse plus large et de solidifier cette étude de cas organisationnelle. Cependant, en considérant la première limite cela aurait eu pour effet de décupler la tâche de travail en complexifiant notre collecte de données. De plus, à la suite de notre série d'entretiens, nous avons atteint un seuil de saturation empirique par les données recueillies. Effectivement, les propos des intervenants ont rapidement commencé à se répéter.

Une autre limite de la recherche qui s'apparente aussi à la qualité des données est que nous aurions dû faire valider l'interprétation des faits auprès d'intervenants clés de façon plus régulière au cours de la recherche. Cette validation n'a été réalisée qu'une seule fois à la fin de la recherche pour un des gestionnaires. Cependant, ce processus n'a pas été effectué auprès

des représentants de groupes de bénéficiaires. À la suite de cette vérification, des erreurs d'interprétations de la part du chercheur auraient ainsi pu être évitées lors de l'analyse des résultats.

Un autre obstacle rencontré en cours de route porte sur la difficulté causée par la non-disponibilité des représentants externes. Par exemple, pour les évaluations C et D, il nous a fallu trouver de nouveaux intervenants clés chez les bénéficiaires, l'un en raison de conflit d'horaire, et le second en raison d'un changement d'emploi. Cela a été contourné en partie en envoyant un courriel d'invitation quelques semaines à l'avance afin de fixer un rendez-vous ou d'identifier une autre personne-ressource.

Le temps écoulé depuis la fin des évaluations recensées a aussi causé des difficultés au niveau de la capacité de rappel des gestionnaires d'évaluation. Puisque les évaluations avaient été réalisées quelques années auparavant, les gestionnaires pouvaient ne pas se souvenir de certains détails importants au cours des entretiens. Afin de contourner cette difficulté, le guide d'entretien a été envoyé aux gestionnaires à l'avance afin de mieux leur permettre de se préparer.

CHAPITRE 4 : RÉSULTATS

Les résultats de l'étude sont présentés ci-dessous, selon chacune des méthodes de recherche employées.

4.1 Analyse de contenu

L'analyse de contenu des cinq rapports d'évaluation a été effectuée en deux temps. En premier lieu, certains éléments descriptifs ont été tirés des rapports afin de décrire le contexte propre à chacune des évaluations. Ensuite, notre analyse a porté sur l'approche évaluative ainsi que les méthodes de recherche employées dans chacune des évaluations. Nous cherchions notamment à mieux cerner le rôle des parties prenantes externes dans la démarche d'évaluation. La grille d'analyse qui a servi lors de cette étape se trouve à l'Annexe A.

4.1.1. Éléments descriptifs

Tout d'abord, trois des évaluations portaient sur des programmes de réglementation législative, une portait sur une entente provinciale/territoriale/fédérale et la dernière portait sur un programme de paiements de transfert (subventions et contributions).

Les périodes au cours desquelles les évaluations ont été réalisées varient (voir Tableau 6 ci-dessous). Trois évaluations ont été menées entre 2008-2009 et 2012-2013, une entre 2009-2010 et 2012-2013 et la dernière remonte à 2005, a été complétée en décembre 2010 et a été publiée sur le site Internet du ministère en 2012. Il est donc intéressant de noter que dans ce dernier cas, deux ans se sont écoulés entre la rédaction du rapport et sa publication.

Tableau 7 : Période d'évaluation et de publication des rapports analysés

| Rapport d'évaluation | Période d'évaluation | Période de publication |
|----------------------|-----------------------|------------------------|
| Évaluation A | 2008-2009 à 2012-2013 | 2013-2014 |
| Évaluation B | 2008-2009 à 2012-2013 | 2013-2014 |

| Rapport d'évaluation | Période d'évaluation | Période de publication |
|-----------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| Évaluation C | 2009-2010 à 2012-2013 | 2013-2014 |
| Évaluation D | 2008-2009 à 2011-2012 | 2012-2013 |
| Évaluation E | 2005-2006 à 2010-2011 | 2012-2013 |

Un comité d'évaluation, nommé Groupe de travail sur l'évaluation du programme (GTEP), a été constitué dans les cinq cas. En général, ce type de comité veille au bon déroulement de l'évaluation en fournissant des conseils et un appui, sans toutefois approuver le rapport final, une responsabilité conférée à l'administrateur général (sous-ministre ou président de l'organisation). Toutes les évaluations recensées sont conformes à la Politique sur l'évaluation du Secrétariat du Conseil du Trésor : dans les cinq cas, les questions d'évaluation portent sur la pertinence du programme (raison d'être du programme, conformité aux priorités ministérielles, harmonisation aux rôles et responsabilités du gouvernement fédéral), ainsi que son rendement (efficacité et efficience). Deux des cinq évaluations recensées ont été menées en partie par des consultants externes. Dans l'un des cas, ces experts-conseils étaient responsables de la collecte de données seulement, tandis que dans le second, ils étaient chargés de la démarche entière (c'est-à-dire, la planification, la collecte, l'analyse et la rédaction du rapport d'évaluation).

Tableau 8 : Questions d'évaluation retrouvées dans les rapports

| Rapport d'évaluation | Nombre de questions sur la pertinence | Nombre de questions sur le rendement |
|-----------------------------|--|---|
| Évaluation A | 3 | 6 |
| Évaluation B | 3 | 8 |
| Évaluation C | 3 | 6 |
| Évaluation D | 3 | 4 |
| Évaluation E | 3 | 4 |

Toutes les évaluations recensées présentent des recommandations à l'administrateur général. Ces recommandations portent largement sur l'amélioration des programmes évalués, plutôt que sur leur annulation ou leur renouvellement. En d'autres mots, les évaluations fournissent une rétroaction formative plutôt que sommative. Dans tous les cas, le plan d'action préparé par le gestionnaire du programme et présenté dans le rapport d'évaluation fait état du calendrier de mise en œuvre de chacune des recommandations.

4.1.2. Éléments méthodologiques

Une approche d'évaluation axée sur l'utilisation a été employée dans les cinq cas. Une telle approche reflète d'ailleurs la Politique sur l'évaluation (2009); les rapports recensés n'élaborent pas davantage sur ce point, à l'instar d'autres rapports fédéraux.

Le tableau 8 ci-dessous résume les méthodes de recherche employées dans chacune des évaluations.

Tableau 9 : Profil méthodologique des rapports analysés

| Rapport | Recension des écrits | Examen des documents | Examen des données administratives | Entretiens semi-dirigés | Enquête par sondage | Études de cas | Consultation de groupes d'experts | Analyse comparative |
|--------------|----------------------|----------------------|------------------------------------|-------------------------|---------------------|---------------|-----------------------------------|---------------------|
| Évaluation A | X | X | X | X | | X | | X |
| Évaluation B | | X | X | X | | X | X | X |
| Évaluation C | X | X | X | X | X | X | | |
| Évaluation D | | X | X | X | | | | |
| Évaluation E | X | X | X | X | | X | | |

Nous constatons à la lumière de ces résultats que quatre méthodes ont été employées dans toutes les évaluations recensées : l'examen des documents, l'examen des données administratives, les entretiens semi-dirigés et les études de cas. Deux de ces méthodes, les entretiens et les études de cas, permettent la consultation de parties prenantes externes. Les

intervenants externes sont d'ailleurs évoqués dans les rapports d'évaluation; cependant, les détails fournis sur leur implication varient considérablement d'un rapport à l'autre (par exemple, certains rapports fournissent les noms précis des organismes concernés). Dans certains cas, la protection de la confidentialité des participants aux évaluations peut expliquer ce manque de détails méthodologiques.

Pour chacune des évaluations, des répondants clés ont été interrogés par téléphone ou en personne à l'aide d'un guide semi-structuré adapté pour chaque grande catégorie de personnes interrogées. Dans la section méthodologie, les intervenants clés sont divisés en deux groupes standards. Il y a tout d'abord les intervenants internes, ce qui inclut les cadres supérieurs du ministère, des gestionnaires de programme et employés du ministère et des partenaires d'autres ministères et agences du gouvernement fédéral. Ensuite le groupe des intervenants externes qui comprend les partenaires de l'industrie, des représentants des provinces et territoires, des experts, des organisations non gouvernementales et des demandeurs de financement. Chaque rapport consulté mentionne dans sa méthodologie le nombre et le type d'intervenants consultés. Le tableau 9 ci-dessous donne un profil des types et du nombre de parties prenantes interrogées pour chacune des évaluations lors des entretiens semi-dirigés.

Tableau 10 : Nombre d'intervenants par type aux entretiens semi-dirigés

| Rapport | Interne | % | Externe | % | Total |
|----------------|----------------|----------|----------------|----------|--------------|
| Évaluation A | 32 | 78 % | 9 | 22 % | 41 |
| Évaluation B | 44 | 77 % | 13 | 23 % | 57 |
| Évaluation C | 21 | 72 % | 8 | 28 % | 29 |
| Évaluation D | 18 | 64 % | 10 | 36 % | 28 |
| Évaluation E | 41 | 56 % | 32 | 44 % | 73 |

Le nombre d'intervenants interrogés lors des entretiens semi-dirigés varie considérablement entre les rapports (de 28 à 73). L'un des rapports mentionne qu'une liste initiale de 185 répondants éventuels a été élaborée par le Comité directeur d'évaluation qui comprenait des représentants de tous les groupes clés qui participent à la mise en œuvre du programme. En référence à la lecture du tableau 9, il est évident que la consultation des intervenants internes supplante celle des intervenants externes. En moyenne, 70 % des répondants clés interrogés dans le cadre des évaluations proviennent de l'administration publique fédérale, contre 30 % pour les intervenants externes.

Bien que l'évaluation C avait seulement interrogé huit demandeurs de financement, elle avait complété à son approche méthodologique auprès des intervenants externes avec l'aide de deux sondages en ligne auprès de bénéficiaires de financement et de demandeurs n'ayant pas reçu de financement. L'objectif du sondage auprès des bénéficiaires de financement était d'avoir le point de vue des clients sur l'efficacité de la prestation du programme et de recueillir des renseignements sur les répercussions des projets. À cet effet, un courriel a été envoyé à 364 bénéficiaires de financement, 171 ont répondu au sondage, ce qui représentait un taux de réponse solide de 47 %. Le second sondage tentait d'obtenir un aperçu de l'impact différentiel du programme entre les projets non financés et les projets financés. Des 67 demandeurs invités à participer au sondage, 25 personnes ont répondu, ce qui représente un taux de réponse de 37 %.

L'étude de cas a été utilisée dans la majorité de l'évaluation analysée. Le nombre d'études de cas effectué varie de trois à neuf. Pour chaque étude de cas, la collecte des données a nécessité la compilation et l'examen de renseignements pertinents tirés d'entretiens auprès d'intervenants externes (obtenues au moyen d'entrevues ou de guides d'entrevue remplis par les répondants). À cet effet, l'étude de cas représente une occasion méthodologique pour les intervenants externes à s'exprimer sur les enjeux des programmes gouvernementaux. Cependant, les cas à étude sont transmis par le programme, donc le risque que ceux-ci soient des expériences négatives est limité.

Suite à cette analyse de contenu, un effort constant visant à consulter des partenaires externes des programmes est tangible dans la pratique d'évaluation du ministère.

4.2 Résultats des entretiens semi-dirigés.

4.2.1 Gestionnaire d'évaluation

Les résultats de l'analyse des entretiens semi-dirigés sont présentés dans les sections qui suivent. Notre analyse a porté sur les éléments suivants : le profil des participants, les déterminants de l'utilisation et la transmission de l'information.

a. Profil des participants

En majorité, les gestionnaires interrogés œuvrent en évaluation depuis plusieurs années (5 à 20 ans) et gèrent une équipe d'évaluateurs (1 à 3 personnes).

b. Environnement de l'utilisation des rapports d'évaluation

Tout d'abord, selon les gestionnaires d'évaluation interrogés, les évaluations se sont bien déroulées. Cependant, certains facteurs semblent avoir eu un effet sur le déroulement des évaluations et sur leur utilisation. Ces différents facteurs sont abordés selon les deux catégories suivantes du cadre de Cousins et Leithwood (1986) : le contexte de la mise en œuvre et le contexte décisionnel.

Contexte de la mise en œuvre

Lorsqu'un évaluateur débute une nouvelle évaluation, il doit s'assurer de bien comprendre le contexte du programme et comment celui-ci est géré afin de sélectionner les questions et les méthodes d'évaluation les plus pertinentes; souvent, cette étape est complexe, parce que plusieurs intervenants doivent être consultés.

Une autre difficulté évoquée par les évaluateurs est liée aux programmes de grande envergure, surtout lorsque plusieurs organismes externes et groupes devaient être consultés.

Il était plus complexe d'identifier les groupes les plus représentatifs et de les impliquer dans la démarche évaluative.

Dans certains cas, un manque de confiance à l'égard de la direction d'évaluation a nui aux relations entre le programme et les évaluateurs. Cette crainte semble provenir de la perception négative que certains partenaires du programme possèdent face à l'évaluation. À titre d'exemple, ils peuvent même être réfractaires à collaborer à l'évaluation. Selon l'un des intervenants, cette perception négative découle en grande partie de la méconnaissance de ce qu'est l'évaluation.

De plus, l'obtention de données administratives ou de rendement a été évoquée comme étant une difficulté récurrente dans toutes les évaluations : « Les données sont collectées du mieux que nous pouvons malgré les lacunes du programme en collecte de donnée sur la performance par plusieurs programmes (traduction libre du propos d'origine en anglais) ».

Une autre difficulté porte sur les évaluations menées avec l'aide d'experts-conseils. Selon l'un des répondants, cette délégation de l'évaluation peut être problématique : « (...) nous avons délégué notre évaluation à une société de services-conseils, et cela nous a causé de longs délais et un rapport que nous avons dû réécrire en raison des réalités et de la complexité de l'environnement du programme. Il fallait utiliser des termes bien précis qui sont employés lors de discussions avec l'ensemble des parties prenantes du programme. (traduction libre du propos d'origine en anglais) ».

Contexte décisionnel

Tout d'abord d'un point de vue positif, les suivis effectués par la direction d'évaluation sur la mise en œuvre des recommandations semblent favoriser l'utilisation des évaluations à plus long terme. En effet, un participant a mentionné que ce suivi est tellement important aux yeux des hauts dirigeants du ministère dans le processus de reddition de comptes aux agences centrales, qu'il est passé d'un suivi biannuel à un suivi trimestriel. Dans la majorité des cas, les recommandations ont été mises en œuvre telles que présentées dans les rapports d'évaluation; dans un cas, cependant, les évaluateurs et les gestionnaires du programme ont

eu à négocier afin d'arriver à des recommandations qui respectent, d'une part, les résultats obtenus lors de l'évaluation et d'autre part, les contraintes pratiques de la mise en œuvre du programme. Dans d'autres cas, même si les recommandations sont acceptées par les gestionnaires du programme, elles ne peuvent pas toujours être mises en œuvre telles que formulées; on pense, notamment, aux recommandations qui visent des changements législatifs, donc qui dépassent largement le cadre de responsabilité du gestionnaire du programme.

Un exemple positif d'utilisation instrumentale, souligné par un participant, porte sur l'amélioration de la mesure du rendement d'un des programmes évalués. Suite à l'évaluation, le programme s'est doté d'une nouvelle stratégie de mesure du rendement. Cette nouvelle stratégie s'est révélée tellement utile qu'elle sert maintenant de modèle aux autres directions du ministère.

Un exemple d'utilisation conceptuelle a aussi été relevé par l'un des répondants : les recommandations d'un rapport d'évaluation ont permis aux gestionnaires du programme et la haute direction du ministère de mieux comprendre le programme et son fonctionnement. Selon ce participant, cette nouvelle compréhension leur a permis de mieux informer les parlementaires quant aux résultats et enjeux auxquels fait face ce programme.

En revanche, des facteurs politiques ayant nui à l'évaluation ont aussi été évoqués par les gestionnaires en évaluation. Dans un des cas, l'annonce du Budget fédéral de 2012, qui a eu lieu en cours d'évaluation, a nui à l'obtention de la collaboration des représentants du programme concerné. En effet, le financement réduit offert par le budget venait mettre en doute la pérennité du programme évalué, ce qui est venu créer des frictions lors des demandes de l'équipe d'évaluations envers les représentants du programme.

c. L'importance des bénéficiaires

Tous s'entendent pour dire que l'implication des parties prenantes externes dans la démarche d'évaluation est fondamentale, puisqu'ils peuvent y apporter des informations importantes et utiles. L'un de nos participants déclare : « Je ne voudrais pas commencer une démarche

d'évaluation sans inclure ces intervenants externes. Notre travail comme évaluateur est de rassembler plusieurs lignes d'enquête et points de vue. La vérité se trouve à l'intersection des sources d'information: le programme et les intervenants externes (traduction libre du propos d'origine en anglais)». Cependant, il s'avère souvent difficile de joindre ces groupes externes. Dans d'autres cas, il n'est généralement pas possible d'inclure tous les intervenants externes dans une évaluation, faute de temps et de ressources. Il s'agit donc d'impliquer les groupes les plus représentatifs.

Selon un des participants : « (...) ils (les groupes de bénéficiaires) ont des intérêts bien précis que nous ne connaissons pas habituellement. Ils veulent savoir si le programme joue adéquatement son rôle, si le programme a atteint ses objectifs. (traduction libre du propos d'origine en anglais) ».

Le rôle que jouent les parties prenantes peut aussi varier d'une évaluation à l'autre. Il est important de les consulter au cours de la collecte de données, mais il est tout aussi important de le faire au cours de la planification de l'évaluation. Ainsi, cela leur permet de s'exprimer quant aux questions d'évaluation, méthodes de recherche et sources de données qui seront employées. Cette démarche permet, entre autres, aux groupes de faire part de leurs inquiétudes et croyances quant au programme et ses résultats.

d. La diffusion de l'évaluation

Le rôle de l'évaluateur dans la diffusion des résultats aux bénéficiaires ne fait pas l'unanimité parmi les participants. Un participant croit que les évaluateurs ont la responsabilité d'informer les groupes externes, tandis que les autres participants croient plutôt que leur rôle est d'informer l'administrateur général, puisqu'il est leur client principal.

La diffusion des rapports d'évaluation représente, selon plusieurs participants, un mécanisme important de partage des résultats et d'imputabilité. Selon l'un d'entre eux, il n'est pas nécessaire d'en faire davantage; cela pourrait même nuire à la démarche en alourdissant la bureaucratie et en monopolisant des ressources qui se font de plus en plus rares. En fait, l'exigence actuelle de publication des rapports cause déjà certaines difficultés aux

évaluateurs : en raison des délais associés à la production du rapport, sa traduction, et l’affichage Internet, la démarche d’évaluation doit souvent être raccourcie. Ces délais font aussi en sorte que les données, au moment de leur publication, ont été recueillies depuis longtemps, ce qui les rend moins pertinentes et utiles. De plus, la publication d’un rapport d’évaluation sur le site Internet du ministère peut coûter jusqu’à 10 000 \$ en raison des frais associés à la traduction, la révision, et le codage HTML. Finalement, un participant énonce certains risques associés à la publication des rapports, par exemple une hausse des demandes d’accès à l’information suite à la diffusion des évaluations.

Malgré les difficultés, coûts et risques associés à la diffusion publique des rapports, un des participants soutient tout de même que cela comporte certains bienfaits. Selon lui, cette transparence « (...) nous force à être plus précis et à porter une attention plus particulière non seulement aux termes utilisés, mais aussi aux recommandations et aux réponses de la gestion (traduction libre du propos d’origine en anglais) ». Cet avis est partagé par deux autres intervenants, qui précisent cependant que même si les termes employés ainsi que la formulation des recommandations peuvent être influencés par la diffusion éventuelle du rapport, ils sont toujours basés sur des preuves solides.

Un autre participant explique que les bénéficiaires constituent le groupe le plus important après les parlementaires et le ministère doit donc s’assurer de les informer au sujet des programmes qui les concernent. Pour ce faire, « il (le rapport d’évaluation) est le seul rapport gouvernemental qui les renseigne sur le programme, ses activités, son contexte et ses résultats (traduction libre du propos d’origine en anglais) ». Un troisième participant croit cependant que la haute direction du ministère doit être ciblée plus directement par l’évaluation, car c’est elle qui a la responsabilité et l’autorité de modifier le programme afin de mieux atteindre les résultats visés. Il n’exclut pas cependant l’implication des parties prenantes externes dans la démarche évaluative, même si certains enjeux politiques et sociaux peuvent rendre ce processus plus ardu.

e. Synthèse des résultats

En résumé, les évaluateurs interrogés reconnaissent l'importance de la collaboration des parties prenantes externes à la démarche d'évaluation. Ils ont donc la responsabilité, en tant que gestionnaires d'évaluation, de s'assurer d'obtenir plusieurs points de vue afin de dresser un portrait réaliste et fiable du programme et son contexte. Les moyens employés pour impliquer les parties prenantes dans la démarche évaluative, ainsi que la transmission des résultats à ces dernières détermine, en grande partie, leur capacité à comprendre et utiliser les évaluations des programmes qui les intéressent.

Cependant, jusqu'à présent, les bénéficiaires contribuent peu aux évaluations réalisées par le ministère; les évaluations axées sur l'utilisation s'attardent davantage aux besoins de l'administrateur principal et des gestionnaires des programmes que sur les bénéficiaires. Ainsi, même si les rapports d'évaluation sont affichés sur le site Internet du ministère afin de respecter les exigences de la Politique sur l'évaluation, ils n'ont pas l'objectif d'informer le public et les bénéficiaires des programmes quant à leur rendement. De plus, certaines contraintes associées à la publication des rapports, telles que le temps et requis pour la traduction, la révision et le codage HTML, les réticences des programmes par rapport à la diffusion publique des recommandations, et les démarches d'évaluation horizontales nuisent par ailleurs à la diffusion claire et transparente des résultats des évaluations.

4.2.2 Bénéficiaires

Cette section présente les résultats des entretiens semi-dirigés menés auprès de représentants de groupes ou d'organismes externes.

a. Profil des répondants

Cinq représentants sélectionnés à partir des groupes de bénéficiaires (identifiés par les gestionnaires d'évaluation ou dans les rapports analysés) ont été interrogés. Parmi les cinq participants, on retrouve : un responsable des affaires publiques et relations externes, un directeur du développement des affaires, deux directeurs en politique et un conseiller en

politique publique. Dans l'ensemble, les intervenants n'avaient aucune expérience en évaluation et n'avaient jamais travaillé au sein de la fonction publique. Certains d'entre eux avaient cependant fait des démarches auprès des gouvernements et donc connaissent un peu leur fonctionnement. La taille de leurs organisations varie beaucoup : la plus petite organisation comporte huit employés tous situés dans la même ville, et la plus grande possède au-delà de quatre-vingts employés, situés dans toutes les régions du Canada.

b. Connaissance et utilisation des rapports gouvernementaux

En premier lieu, nous avons sondé les participants au sujet des rapports (d'évaluation ou autres) produits par le gouvernement du Canada. En général, les participants ont une réaction positive au sujet de la qualité des rapports qu'ils ont consultés. Un intervenant mentionne notamment le contenu bien étoffé et la haute qualité du produit fini. Les répondants croient aussi que les rapports sont crédibles, et qu'ils sont fondés sur des données et des sources d'information valides. Les opinions ne convergent pas cependant au sujet de leur utilité. On les trouve par exemple trop précis ou trop généraux et remplis de termes bureaucratiques utilisés uniquement par les fonctionnaires. Ces rapports ne semblent pas, selon les participants, correspondre aux besoins et au contexte des organismes externes, qui éprouvent de la difficulté lorsque vient le temps de retrouver certaines informations souhaitées.

En plus de ces qualités, les répondants constatent qu'ils ont parfois de la difficulté à obtenir certains rapports. Ils croient notamment que les organismes fédéraux ne transmettent pas suffisamment d'information au sujet des rapports au moment de leur publication, et qu'il est difficile de les repérer dans les sites Internet des ministères.

c. Connaissance et utilisation des rapports d'évaluation

Parmi les cinq personnes interrogées, trois ont déjà lu des rapports d'évaluation publiés par le ministère. Deux des participants ont parcouru un ou plusieurs rapports d'évaluation brièvement dans l'exercice de leurs fonctions (par exemple, pour y retrouver des données statistiques, ou les données financières du programme), tandis que le troisième a contribué directement à la rédaction d'un rapport en fournissant des commentaires à l'évaluateur. Selon

l'un d'entre eux, les rapports d'évaluations, surtout ceux produits par des évaluateurs du ministère (que l'on appelle habituellement « évaluateurs internes ») ont peu d'utilité et de crédibilité, parce qu'ils ne reflètent que les points de vue des politiciens et administrateurs. Toujours selon cet intervenant, seules les évaluations produites par des experts-conseils contiennent des données intéressantes et crédibles : « aussi longtemps que les évaluations seront produites par des unités d'évaluations internes, les programmes seront relégués au statu quo de manière permanente, car le gouvernement n'ose pas être critique de lui-même par souci de cohérence. (traduction libre du propos d'origine en anglais) ». Les participants admettent, cependant, que les rapports d'évaluation pourraient être utiles si a) ils en connaissaient l'existence dès qu'ils sont publiés, et b) si les rapports contiennent des informations relatives aux activités du programme ainsi que leurs éléments constitutifs (par ex., objectifs et mécanismes de financement). Sur ce point, quatre des cinq participants expriment un intérêt renouvelé pour les rapports d'évaluation et leur intention de les consulter à l'avenir.

d. Interactions entre les bénéficiaires et le gouvernement fédéral

Les participants confirment que leurs organismes interagissent avec le ministère de façon régulière, mais seulement sur des questions techniques et administratives. En d'autres mots, les organismes externes sont peu consultés par le ministère, et encore moins dans le cadre d'évaluations. Seulement deux des cinq participants ont été consultés par les évaluateurs fédéraux, par l'entremise de sondages, d'entrevues et d'études de cas. Une fois l'évaluation terminée, les évaluateurs n'ont pas cherché à communiquer davantage avec les deux organismes.

e. Synthèse des résultats

Les entretiens menés auprès des bénéficiaires nous ont permis de constater qu'en général, les rapports d'évaluation sont peu connus et peu utilisés par les organismes de la société civile. L'évaluation elle-même est peu connue, et même lorsque les participants ont connaissance de l'existence de rapports d'évaluation, ils y ont peu recours dans l'exercice de leurs

fonctions. Même s'ils ont un regard positif sur la qualité des rapports gouvernementaux ainsi que leur utilité et crédibilité, les participants ont tout de même partagé certaines inquiétudes au sujet des rapports d'évaluation. Par exemple, on se méfie parfois des rapports produits par des évaluateurs internes, qui ont tendance à refléter les termes employés par les fonctionnaires ainsi que le point de vue des administrateurs.

Il ne semble pas exister de relation ou d'interaction soutenue entre le ministère et les organismes sondés en matière d'évaluation. Ces derniers sont parfois consultés au cours de la collecte de données, sans suivi une fois l'évaluation terminée. Cela pourrait expliquer, du moins en partie, l'utilisation quasi inexistante des rapports d'évaluation par les parties prenantes externes.

CHAPITRE 5 : DISCUSSION

Cette discussion vise à établir un lien entre les résultats présentés au chapitre précédent et le cadre conceptuel. Ce chapitre porte tout d'abord sur les trois grandes caractéristiques de l'utilisation de l'évaluation et leurs éléments constitutifs : la mise en œuvre, le contexte décisionnel ou politique et l'implication des parties prenantes. Les résultats observés seront interprétés à la lumière de ces trois grandes caractéristiques. Ensuite, nous répondrons directement à la question de recherche en guise de conclusion à ce chapitre.

5.1 Mise en œuvre

Les caractéristiques de la mise en œuvre correspondent au processus d'évaluation et ses qualités. Les six caractéristiques de mise en œuvre de l'évaluation sont : (a) la qualité de l'évaluation, (b) la crédibilité, (c) la pertinence, (d) la qualité de la communication, (e) les résultats, et (f) le délai de diffusion. Afin d'alléger notre discussion, la section suivante synthétise ces éléments en trois groupes : (a) la qualité et la crédibilité de l'évaluation, (b) pertinence et utilité des résultats, et (c) communication et diffusion.

5.1.1 Qualité et crédibilité de l'évaluation

La qualité d'un travail d'évaluation ainsi que sa crédibilité sont deux éléments nécessaires à son utilisation. Il est utile de rappeler ici que Cousins et Leithwood (1986) considèrent la qualité de l'évaluation comme étant la caractéristique la plus importante pour en assurer l'utilisation.

Les évaluateurs interrogés semblent particulièrement concernés par ces éléments : dans les cinq cas étudiés, les évaluateurs ont employé des méthodes de recherche avancées et adaptées aux questions d'évaluation ; avant leur mise en œuvre sur le terrain, les méthodes sont validées par un comité consultatif afin de s'assurer qu'elles permettront de recueillir les données souhaitées. À cet effet, une analyse des cotes des examens du Cadre de responsabilisation de gestion de 2006-2007 à 2011-2012 effectué dans le cadre de l'évaluation de la Politique de 2009 a révélé une tendance à la hausse de la qualité des

rapports d'évaluation (Secrétariat de Conseil du Trésor, 2015). Cela vient donc témoigner des efforts réalisés à l'ensemble du gouvernement fédéral par les évaluateurs à ce niveau.

Du côté des intervenants externes, la perception générale de la qualité et de la crédibilité des documents produits par le gouvernement fédéral est positive. De plus, ils reconnaissent la démarche méthodologique rigoureuse employée dans les évaluations, même s'ils déplorent la terminologie trop technique employée dans les rapports. Ainsi, la qualité et la crédibilité des rapports d'évaluation ne semblent pas être remises en question par les évaluateurs et les parties prenantes externes. À cet effet, suite à notre analyse en détail des cinq rapports d'évaluation du ministère, nous ne remettons pas en compte les propos recueillis par les intervenants clés. En effet, les rapports suivent une structure standardisée et logique en sept parties : sommaire, introduction, conception de l'évaluation, résultats, conclusions, recommandations et réponse de la direction. Or, bien que le rapport moyen soit plutôt volumineux (plus de soixante pages en moyenne pour les rapports analysés), cette structure peut aider à orienter le lecteur vers l'information pertinente. Cependant, nous sommes d'accord avec les intervenants sur le fait que le langage technique utilisé au sein des rapports puisse nuire au repérage des informations qui y sont présentées. Bref, il est clair que le rapport est écrit non pas avec les bénéficiaires en tête, mais plutôt avec les parties prenantes internes du programme évalué.

5.1.2 Pertinence et utilité des résultats

Pour qu'un rapport d'évaluation soit utile, il doit d'abord contenir des informations pertinentes, sur lesquelles les utilisateurs attendus pourront agir. Ces informations portent généralement sur les objectifs du programme, ainsi que la mesure dans laquelle il les a atteints. Les informations portant sur les activités réalisées par le programme, ainsi que ses extrants et son contexte, sont aussi considérées comme étant utiles, surtout pour les utilisateurs externes qui ne les connaissent pas très bien. Les informations recherchées par ces utilisateurs, cependant, peuvent être difficiles à repérer dans le rapport d'évaluation. De plus, les évaluations fournissent souvent soit des informations trop précises, soit trop générales, et la terminologie qui y est retrouvée reflète celle des fonctionnaires et de la

bureaucratie gouvernementale. Ainsi, les rapports d'évaluation, dans leur état actuel, sont d'une utilité réduite, tant au niveau de la forme que du fond. En raison du contenu technique des rapports, l'information est difficile à interpréter pour les non-initiés. De là, un lien peut être fait avec la notion de transparence indirecte de Hood (2007). Bien que disponibles pour tous, les rapports d'évaluation ne sont en fait qu'accessibles aux experts techniques. Cela correspond à une transparence indirecte des données de performance des programmes gouvernementaux, car seuls ces experts sont capables de les utiliser. Il serait donc nécessaire de rendre les rapports plus accessibles afin de favoriser leur utilisation. L'approche évaluative axée sur l'utilisation, telle que décrite par Patton (1997) et qui prévaut au gouvernement fédéral, ne considère que l'administrateur général et les gestionnaires des programmes comme utilisateurs de l'évaluation. De plus, les résultats de l'évaluation reflètent le contexte particulier du programme au moment où l'évaluation a eu lieu (Alkin et Taut, 2003). Cela nuit à l'utilisation plus répandue de l'évaluation, puisqu'elle ne répond pas aux attentes et besoins d'utilisateurs multiples, qui peuvent se trouver hors de l'organisation.

C'est ici qu'entre en jeu la notion de reddition de compte multiple de Willems et Van Dooren (2012), selon laquelle l'organisation doit s'attarder aux besoins et attentes de plusieurs types d'acteurs auxquels elle est imputable (Willems et Van Dooren, 2012). Actuellement, la reddition de compte liée à la performance (Behn, 2001) telle qu'elle existe au gouvernement fédéral peut être définie comme étant instrumentale et unidimensionnelle. Cependant, puisque la Politique sur l'évaluation (2009) requiert la publication des rapports d'évaluation sur les sites Web des ministères et agences, il importe de se demander s'il pourrait être utile de communiquer les résultats de l'évaluation de façon plus adéquate à certains bénéficiaires particuliers. Par exemple, si les bénéficiaires s'intéressent surtout aux objectifs et aux activités du programme, il pourrait être utile de joindre un texte supplémentaire (p. ex. une infographie) au rapport d'évaluation. Celui-ci pourrait être affiché sur le site Web du ministère ou de l'agence et même diffusé par le biais de ses médias sociaux. Ce texte supplémentaire agirait comme une sorte de description générale du programme et identifierait les informations les plus recherchées par les bénéficiaires. Comme mentionné

lors d'un entretien, le rapport d'évaluation est riche en information lorsque l'on veut comprendre un programme de long en large.

Finalement, d'un point de vue économique, l'exigence de publication que contient la Politique sur l'évaluation (2009) est associée à des coûts importants ; on estime les coûts associés à la traduction et au codage HTML de chaque rapport à environ 10 000 \$. Si l'on considère les coûts associés à la publication de 123 rapports à l'échelle du gouvernement en 2012-2013 (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2015), on obtient un coût total d'environ 1,2 M\$, sans compter le salaire des employés mobilisés par cette démarche. Compte tenu de ces coûts, il est encore plus pertinent d'ajouter de la valeur à ce processus de reddition de comptes et de transparence en adaptant ces rapports aux besoins des bénéficiaires des programmes évalués pour s'assurer d'une certaine utilisation du produit.

5.1.3 Diffusion de l'évaluation

La diffusion des rapports d'évaluation doit favoriser leur appropriation par les bénéficiaires des programmes. Cependant, les canaux de communication entre les responsables de l'évaluation dans les ministères fédéraux et les regroupements de bénéficiaires sont difficiles à repérer. En général, les évaluateurs interrogés ne cherchent pas à diffuser leurs rapports aux bénéficiaires, ce qui limite la connaissance qu'ont les bénéficiaires de l'évaluation en général et de l'existence des rapports. Actuellement, la démarche d'évaluation en vigueur n'engage pas de façon systématique les citoyens et bénéficiaires ; la seule exigence de la Politique sur l'évaluation (2009) à ce sujet, comme nous l'avons vu précédemment, se limite à l'affichage des rapports sur les sites Web. De plus, les recherches infructueuses effectuées sur le Web relativement aux annonces des rapports lors de notre collecte de données confirment qu'aucun autre effort officiel n'est fait par le ministère. Puisque les intervenants externes ne sont pas conscients de l'existence des rapports, les ministères et agences pourraient tenter de les informer directement, afin d'accroître leur transparence. Ainsi, l'évaluation pourrait contribuer plus efficacement à assurer un électorat informé (House et Howe, 2000).

Les évaluateurs devraient donc assumer la responsabilité d'informer les parties prenantes externes de l'évaluation et s'assurer que le rapport d'évaluation transmet efficacement les informations qu'elles recherchent (Patton, 2002). Les évaluateurs joueraient donc un rôle de « diffuseur » ou « animateur » auprès des parties prenantes externes afin d'établir un lien plus solide entre l'état et le citoyen (Preskill, 2003). Ainsi, l'évaluation pourrait agir en tant que moteur du changement des politiques publiques. Tel qu'énoncé précédemment, une diffusion proactive et novatrice des évaluations pourrait, dans un premier temps, informer les utilisateurs externes quant à la fonction d'évaluation pour ensuite favoriser l'utilisation des rapports. À titre d'exemple, un bénéficiaire interrogé a proposé la communication directe (courriel ou appel téléphonique) aux intervenants externes interrogés suite à la publication du rapport sur le site Web du ministère.

Un deuxième enjeu, lié au délai de diffusion des rapports d'évaluation, est aussi ressorti des entretiens menés dans cette étude. Le délai qui existe actuellement entre la période d'évaluation du programme (c'est-à-dire, la collecte de données et la rédaction du rapport) et la publication du rapport d'évaluation sur le site Web du ministère peut s'échelonner sur plusieurs mois et, dans un des cas étudiés, des années. Puisque l'évaluation pose un regard rétrospectif sur les programmes, les résultats d'une évaluation sont rapidement désuets et perdent leur utilité s'ils ne sont pas publiés dès que les travaux sont terminés. L'évaluation de la politique sur l'évaluation de 2009 (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2015) a démontré que ce délai nuit à l'utilisation par les utilisateurs principaux (haute gestion de l'organisation). Cependant, selon certains, les rapports publiés rapidement sont de piètre qualité, ce qui risque de nuire davantage à leur utilisation (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2012; Shepherd, 2012). Le problème du délai demeure donc entier et pourrait exiger une solution novatrice. Par exemple, les programmes eux-mêmes pourraient diffuser certaines informations issues de l'évaluation ou de la mesure du rendement à des moments opportuns, dans un esprit de transparence et de communication.

Finalement, il est important de noter les efforts supplémentaires qui seraient requis pour une diffusion plus proactive des évaluations. Selon certains participants, par exemple, cela pourrait mener à une augmentation des demandes d'accès à l'information ou d'autres types

de demandes de la part des citoyens (Fox, 2007; Hood, 2010). La gouvernance numérique et tout ce qu'elle implique exige une certaine adaptation de l'état (Dunleavy et al., 2005; Halachmi et Greiling, 2013); ainsi, dans le cas de l'évaluation, il s'agirait entre autres de modifier la stratégie de communication des résultats afin de mieux engager les parties prenantes externes.

5.2 Contexte décisionnel ou politique

Les éléments du contexte décisionnel ou politique portent sur les caractéristiques de l'organisation qui peuvent avoir un effet positif ou négatif sur la démarche évaluative. Les six éléments que l'on retrouve dans cet ensemble sont: (a) des besoins d'information, (b) les caractéristiques de décision, (c) le climat politique, (d) l'information préexistante, (e) les caractéristiques personnelles, et (f) l'engagement ou l'ouverture à l'évaluation. Afin d'alléger notre discussion, la section suivante présente ces éléments en trois groupes : Besoin informationnel, climat décisionnel et politique et l'ouverture à l'évaluation.

5.2.1 Besoin informationnel

En principe, l'évaluation existe pour répondre à un besoin d'information exprimé par certains acteurs ou parties prenantes. Les participants interrogés dans le cadre de cette étude ont exprimé leur intérêt par rapport aux résultats des évaluations menées par le ministère. Les rapports d'évaluation contiennent des informations qui leur sont pertinentes et utiles au sujet du programme, ses activités, objectifs, et résultats. Les bénéficiaires utilisent donc le rapport d'évaluation pour mieux comprendre comment le programme fonctionne ; ils ne cherchent pas, comme les administrateurs, à prendre des décisions à partir des informations contenues dans le rapport. Puisque les rapports d'évaluation fédéraux sont publiés sur une base quinquennale, selon les exigences de la Politique sur l'évaluation (2009), les informations qui s'y retrouvent ont une grande valeur pour les intervenants externes ; il n'existe pas, en général, d'autres sources de renseignements complètes au sujet des programmes. Donc, le rapport d'évaluation est la seule source d'information qui permet de mieux comprendre les effets tangibles des actions politiques du gouvernement. Selon nous, cela renforce son

importance en raison de l'existence d'un utilisateur potentiel et intéressé par le rapport. Par contre, bien qu'ils aient besoin des informations présentées dans une évaluation, le rapport comme tel ne permet pas réellement aux membres de la société civile de constater l'efficacité et l'efficience des interventions fédérales dans leur domaine d'intérêt.

5.2.2 Climat décisionnel et politique

Les propos des intervenants externes au sujet de l'influence administrative et politique pressentie dans les rapports d'évaluation sont unanimes. Ils perçoivent, notamment, cette influence dans le ton positif des rapports d'évaluation à l'égard des programmes évalués. Les gestionnaires d'évaluation expliquent en partie cette perception en révélant que la démarche évaluative comprend souvent une étape de négociation des conclusions et des recommandations avec les gestionnaires des programmes. Dans certains cas, les gestionnaires d'évaluation ont avoué qu'ils ont récrit certaines sections du rapport afin de mieux refléter le point de vue des gestionnaires de programmes. Puisque la fonction d'évaluation fait partie de la structure organisationnelle, de telles négociations ne sont pas surprenantes (Chelimsky, 1995; Dobell et Zussman, 1981). Cependant, cette possibilité d'influence (qu'elle existe réellement ou non) nuit à la crédibilité de l'évaluation dans certains cas. Afin d'éviter une telle influence, il est nécessaire d'encadrer les évaluations à l'aide de mesures de contrôle. Ces mesures auraient pour effet de renforcer l'indépendance et la crédibilité de l'évaluation aux yeux des acteurs internes et externes. Par exemple, l'accréditation professionnelle des évaluateurs mise sur pied par la Société canadienne d'évaluation (SCÉ) pourrait constituer l'une des mesures d'encadrement pour les évaluateurs fédéraux en précisant les compétences techniques et interpersonnelles requises pour évaluer les programmes et ainsi, réduire l'influence d'autres acteurs organisationnels.

5.2.3 L'ouverture à l'évaluation

L'ouverture des parties prenantes à l'évaluation est un élément nécessaire à son éventuelle utilisation. Les bénéficiaires doivent d'abord savoir que l'évaluation existe, et ce en quoi elle consiste, afin de pouvoir en profiter. Ils doivent notamment reconnaître que les évaluations

publiées par le ministère peuvent leur fournir des renseignements utiles qu'ils pourront mettre en application dans leur organisation. Les entretiens menés auprès des bénéficiaires ont révélé, cependant, que les bénéficiaires étaient peu conscients de l'existence de l'évaluation, et que dans la plupart des cas, ne savaient pas que le ministère évaluait ses programmes. Par contre, nous avons constaté à partir de notre échantillon réduit qu'il existe un lien entre la taille des organisations et leur niveau de conscience et de connaissance de l'évaluation. En effet, les grandes organisations doivent souvent évaluer leurs propres initiatives ou mettre sur pied une stratégie de mesure du rendement, afin de répondre aux exigences des organismes subventionnaires.

Selon Patton (2002), les évaluateurs sont eux-mêmes responsables de la promotion de leur métier. L'évaluateur doit expliquer son rôle afin de mieux engager les citoyens dans la démarche et leur démontrer l'importance de la fonction dans le débat public. Ceci peut se faire, notamment, au cours des évaluations qu'il mène, à condition de réserver du temps pour des rencontres et présentations à l'ensemble des parties prenantes des programmes évalués.

5.3 L'implication des parties prenantes

Cette troisième caractéristique, ajoutée au cadre de Cousins et Leithwood par Johnson (2009), porte sur les éléments de l'implication concrète des parties prenantes dans le processus d'évaluation. Elle contient les éléments suivants à l'égard de la participation des parties prenantes: (a) avec engagement ou réceptivité envers l'évaluation et ses produits, (b) encourageant une communication de qualité entre les parties, (c) avec une implication directe des parties concernées, (d) avec crédibilité quant à l'apport des parties au processus évaluatif, (e) contribuant à l'égard de la connaissance et de la compréhension des résultats pour les parties concernées, (f) adaptée aux enjeux des parties concernées, (g) faisant la promotion de la diversité des caractéristiques personnelles et des intérêts des parties prenantes, (h) permettant aux parties prenantes de contribuer aux processus décisionnels, et (i) contribuant au besoin informationnel des parties prenantes. Afin d'éviter de répéter les éléments précédents, nous présentons l'ensemble des éléments liés à la participation des parties prenantes externes en un seul groupe.

5.3.1 Participation et implication

Selon Johnson (2009), la participation des parties prenantes à la démarche évaluative est une des pièces maîtresses de l'utilisation de l'évaluation. Nous constatons cependant que cette participation est quasi-inexistante dans les cinq cas recensés dans notre étude. Les gestionnaires d'évaluation interrogés semblent avoir des points de vue différents quant à l'implication des bénéficiaires dans la démarche évaluative. Lorsqu'elle est bien conçue, l'évaluation peut permettre aux parties prenantes externes de s'exprimer sur les résultats du programme (à l'aide, par exemple, d'entretiens, de sondages, ou autres méthodes de recherche). Il est aussi possible, cependant, d'intégrer les bénéficiaires à la planification de l'évaluation, afin de leur permettre de proposer les questions qui les interpellent et pour lesquelles ils cherchent des réponses. Cette implication directe s'inscrit dans une vision de l'évaluation non seulement comme outil de reddition de comptes, mais bien en tant que pilier de la démocratie.

L'interprétation de la *Politique sur l'évaluation* (2009) par les gestionnaires d'évaluation au sujet de l'implication des parties prenantes pourrait nuire à l'intégration des parties prenantes externes, puisque celle-ci est axée sur la prise de décisions interne et les besoins des administrateurs. Ainsi, les cinq rapports recensés empruntent bien souvent la même recette méthodologique et posent des questions très semblables. Cependant, selon la Politique, les ministères et agences peuvent choisir l'approche évaluative ainsi que les méthodes qui conviennent le mieux au programme évalué et aux besoins plus larges que l'évaluation tente de combler. Il est donc possible d'innover et d'impliquer davantage les parties prenantes externes dans la planification et la mise en œuvre des évaluations fédérales.

Cependant, afin d'impliquer davantage toutes les parties concernées, l'évaluation doit aborder des questions qui les intéressent et non seulement les questions que se posent les administrateurs du programme. La participation des bénéficiaires à la planification des évaluations, notamment, contribuerait à la qualité du débat démocratique, en leur permettant de suggérer les questions qui les tiennent à cœur et d'orienter les choix méthodologiques de l'évaluateur. Selon Mayne (2003) et Dobell (2003), c'est à partir de cette participation que la

fonction d'évaluation gagnerait en légitimité. Il importe donc de réfléchir aux moyens par lesquels les évaluateurs pourraient favoriser une plus grande participation des parties prenantes externes à la démarche d'évaluation.

Plusieurs approches évaluatives privilégient la participation des intervenants externes à toutes les étapes de la démarche. L'approche participative pratique de Cousins et Whitmore (1998), par exemple, intègre les intervenants dans la planification, la mise en œuvre, l'analyse, et la diffusion des résultats. Cependant, l'évaluation participative mobilise des ressources importantes (Chouinard, 2013) et n'est pas toujours possible au gouvernement fédéral, compte tenu des exigences organisationnelles qui y existent. L'importance accordée à l'administrateur général en tant que client principal des évaluateurs fédéraux conférée par la Politique sur l'évaluation (2009) peut aussi nuire à la participation des intervenants externes. Ainsi, dans certains cas, un changement de culture organisationnelle est nécessaire pour encourager une plus grande participation des parties prenantes externes.

5.4 Niveaux d'application des connaissances

Le cadre conceptuel présenté par Landry et ses collègues comporte six étapes successives et cumulatives ayant comme finalité l'application des connaissances issues de la recherche (voir Figure 3). Les résultats de notre étude nous portent à constater que les évaluations recensées se situent au premier échelon du cadre, soit à l'étape de la transmission. Cela signifie que les résultats de la recherche ont été diffusés, mais qu'ils ne sont pas encore lus et compris par la tierce partie. Alkin (2003) précise que bien qu'il s'agisse d'une étape importante, l'information transmise doit tout d'abord être interprétée par son usager afin de se transformer en connaissance. Ainsi, la transmission des rapports d'évaluation par un affichage Web ne correspond pas à une reddition de compte efficace auprès des bénéficiaires de l'évaluation, puisque les rapports doivent être lus, compris, et interprétés avant d'influencer les comportements de ces intervenants. Certes, les rapports doivent être diffusés avant d'être utilisés, et la diffusion même des rapports peut contribuer à la transparence de l'organisation. Cependant, elle n'est pas suffisante en soi (Patton, 2002). Un échange entre

les évaluateurs et les intervenants externes est nécessaire afin de s'assurer que les informations transmises soient accessibles, compréhensibles, et utiles.

5.5 Retour sur la question de recherche

L'interprétation des résultats de l'étude à la lumière de notre cadre conceptuel nous permet de répondre à notre question de recherche. Nous la rappelons ici : *Est-ce que les informations recueillies dans les évaluations de programme produites par le gouvernement fédéral sont accessibles par les bénéficiaires des programmes, représentés par des associations et regroupements de la société civile? Quelles sont les mesures prises par les gestionnaires et les évaluateurs de programme pour rendre cette information compréhensible?*

Premièrement, force est de constater que l'affichage des rapports sur les sites Web du ministère ne permet que de transmettre les informations qu'ils contiennent aux bénéficiaires des programmes évalués. Cependant, bien que transmises, ces informations ne sont pas reçues et utilisées par ces derniers. Sous leur forme actuelle, les rapports d'évaluation ne répondent pas aux besoins informationnels de ces parties prenantes. Même si l'affichage des rapports permet au gouvernement d'assurer une transparence auprès du public, les citoyens ne sont pas suffisamment conscients de leur existence et les rapports ne sont pas adaptés à leurs besoins. À cet effet, l'on peut affirmer que l'effort de transparence fait dans le cadre de la publication des rapports est plutôt indirect. Effectivement, la nature des enjeux et le langage utilisé au sein des rapports ne sont pas accessibles pour n'importe qui, mais s'adressent plutôt à des experts techniques œuvrant dans un même secteur d'activité que ce ministère.

Deuxièmement, plusieurs facteurs pourraient contribuer à la diffusion efficace des résultats de l'évaluation. Cependant, aucun effort allant au-delà de la publication du rapport mandatée par le SCT n'est fait par les gestionnaires et les évaluateurs de programmes du ministère afin de rendre cette information accessible et compréhensible. Il est nécessaire, par exemple, de conscientiser les intervenants externes au sujet de l'existence et de la disponibilité des rapports d'évaluation. Pour ce faire, il s'agirait en premier lieu d'expliquer en quoi consiste

l'évaluation et ce qu'elle peut contribuer au débat public. Ensuite, la structure, les méthodes, et l'emplacement des rapports pourraient être communiqués directement aux groupes de bénéficiaires les plus aptes à utiliser l'évaluation. Ce faisant, il est essentiel d'impliquer davantage les parties prenantes dans la démarche évaluative, afin de produire des évaluations plus pertinentes et utiles, qui répondent à leurs besoins. De plus, la neutralité des évaluateurs doit être soulignée afin de donner plus de crédibilité aux évaluations gouvernementales. Ces trois moyens permettraient de diffuser des rapports intéressants et utiles aux yeux des parties prenantes externes, afin de mieux informer les citoyens quant à l'action publique et de renforcer la démocratie dans notre société.

CONCLUSION

Ce mémoire de recherche visait à explorer l'utilisation de l'évaluation par les bénéficiaires des programmes. Grâce à la recension des écrits, nous avons été en mesure de comprendre l'environnement théorique qui entoure notre problématique de recherche. Elle nous a aussi permis d'élaborer un cadre conceptuel, tiré de deux cadres provenant de deux domaines différents, afin d'orienter la collecte des données et l'interprétation des résultats. En réponse à notre question de recherche, ce projet a su démontrer que l'évaluation de programmes, telle que mise en œuvre au ministère, n'est pas actuellement utilisée par les bénéficiaires des programmes, et ce, pour plusieurs raisons. Entre autres, nous estimons que la transmission des rapports d'évaluation sur les sites Web du ministère, sans autre communication aux bénéficiaires, ne contribue pas à faire connaître la fonction d'évaluation ainsi que ce qu'elle réalise. Il faudrait, notamment, impliquer davantage les parties prenantes externes tout au long de la démarche évaluative afin de leur permettre d'acquérir les connaissances nécessaires pour comprendre les résultats obtenus et les appliquer. De plus, le ministère devrait les informer de l'existence du rapport une fois publié, et rédiger le rapport clairement afin de le rendre plus accessible aux utilisateurs externes. La refonte de la Politique sur l'évaluation (2009) permettrait peut-être une meilleure intégration de ces principes.

Cela dit, l'importance de la transparence ne s'estompera pas dans l'avenir. Le gouvernement canadien élu cet automne cherche activement à augmenter la transparence des institutions publiques ainsi que la participation citoyenne à l'élaboration des politiques. L'évaluation, en raison de son mandat et de ses méthodes, pourrait jouer un rôle clé auprès des citoyens dans l'examen des politiques gouvernementales. Entre temps, la fonction d'évaluation fédérale doit tenter d'intégrer les parties prenantes externes à la démarche évaluative afin de contribuer plus concrètement à la reddition de compte et à la démocratie. Ces efforts ne peuvent que contribuer à la consolidation de la place de l'évaluation au cœur du processus des politiques publiques en étant non seulement la dernière étape de ce cycle, mais aussi l'une des plus indispensables.

Il serait intéressant, dans un avenir rapproché, de poursuivre les recherches dans ce domaine afin d'élargir la portée de notre étude et de l'appliquer à d'autres ministères et agences. Il serait aussi intéressant de mesurer les effets de la nouvelle Politique sur l'évaluation en matière de diffusion et d'utilisation externe.

L'étude menée dans le cadre de ce mémoire peut effectivement servir de base théorique pour d'autres études dans le domaine. La première contribution du présent mémoire est d'avoir produit un cadre théorique utile à la compréhension du processus de diffusion de l'évaluation auprès des bénéficiaires de programmes fédéraux. La vérification empirique de notre cadre théorique aura permis d'identifier quels éléments des modèles théoriques préalablement combinés peuvent être appliqués et contextualisés selon notre analyse.

À cet effet, notre cadre théorique pourrait être utilisé dans le cadre d'études plus larges. Une première possibilité pourrait être d'étendre la période d'analyse de quelques années. En étirant la période d'analyse couverte par cette étude, on pourrait définir par exemple comment la pratique a évolué au sein du ministère quant à l'implication des parties prenantes externes en comparant les résultats en deux groupes : les évaluations menées avant et après la *Politique sur l'évaluation de 2009*. Une seconde possibilité pourrait être d'effectuer une étude organisationnelle comparative entre différents ministères et agences. Cet exercice nous permettrait de comparer horizontalement les mécanismes de diffusion de l'évaluation des ministères et agences fédérales. On pourrait même considérer d'étendre ce comparatif aux sociétés d'État fédéral n'ayant pas à répondre à la Politique de 2009. En troisième lieu, il pourrait être intéressant de comparer les mécanismes de diffusion de l'évaluation auprès des parties prenantes internes et externes des évaluations.

Pour conclure, cette étude exploratoire ouvre la porte à de multiples axes d'analyse et contribue donc au corpus de recherche dans les champs de l'administration publique et de l'évaluation.

Bibliographie

- Alkin, M. C., et Taut, S. M. (2003). Unbundling Evaluation Use. *Studies in Educational Evaluation*, 29(1), 1–12.
- Amar, A., et Berthier, L. (2007). Le nouveau management public : avantages et limites. *Gestion et Management Publics*, 5, 1–13.
- Amo, C., et Cousins, J. B. (2007). Going through the Process: An Examination of the Operationalization of Process Use in Empirical Research on Evaluation. *New Directions for Evaluation* (116), 5–26.
- Ashley, S. R. (2009). Innovation Diffusion: Implications for Evaluation. *New Directions for Evaluation*, 124, 35–45.
- Aucoin, P. (1990). Administrative Reform in Public Management : Paradigms, Principles, Paradoxes and Pendulums. *Governance*, 3(2), 115–137.
- Aucoin, P., et Heintzman, R. (2000). The Dialectics of Accountability for Performance in Public Management Reform. *International Review of Administrative Sciences*, 66(1), 45–55.
- Aucoin, P. (2005). Le processus décisionnel au gouvernement : le rôle de l'évaluation des programmes. (Page consultée le 13 novembre 2013). [en ligne], <http://www.tbs-sct.gc.ca/cee/tools-outils/aucoin-fra.asp#fn11>
- Behn, R. (1998). The New Public Management Paradigm and the Search for Democratic Accountability. *International Public Management Journal*, 1(2), 131–164.
- Behn, R. (2001). *Rethinking Democratic Accountability*. Brookings Institution Press. Washington, D.C.
- Paquin, S., Bernier, L., et Lachapelle, G. (2010). *L'analyse des politiques publiques*. Montréal: Presses de l'Université de Montréal.
- Biela, J. (2014, Juin, 25-27). *Accountability : On the Measurement of an Elusive Concept* présenté à 5th Biennial Conference of the ECPR Standing Group on Regulatory Governance, Barcelone,
- Bentham, J. (1843). *The Works of Jeremy Bentham, vol. 4 (Panopticon, Constitution, Colonies, Codification)*.
- Bovens, L., et Hartmann, S. (2005). Why There Cannot be a Single Probabilistic Measure of Coherence. *Erkenntnis*, 63(3), 361–374.

- Bovens, M. (2007), Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework. *European Law Journal*, 13(4), 447–468
- Bovens, M., Schillemans, T., et Hart, P. T. (2008). Does Public Accountability Work? An Assessment Tool. *Public Administration*, 86(1), 225–242.
- Brandon, P. R. (1998). Stakeholder Participation for the Purpose of Helping Ensure Evaluation Validity: Bridging the Gap between Collaborative and Non-Collaborative Evaluations. *American Journal of Evaluation*, 19(3), 325–337.
- Chelimsky, E. (1995). The Political Environment of Evaluation and what it Means for the Development of the Field: Evaluation for a New Century: A Global Perspective. *American Journal of Evaluation*, 16(3), 215–225.
- Chouinard, J. A. (2013). The Case for Participatory Evaluation in an Era of Accountability. *American Journal of Evaluation*, 34(2), 237–253.
- Christensen, T. et Lægreid, P. (2015) Performance and Accountability—A Theoretical Discussion and an Empirical Assessment. *Public Organization Review*, 15 (2), 207–225.
- Comité d'aide au développement de l'OCDE. (2002). *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats* (p. 38). Paris.
- Cousins, J. B., et Leithwood, K. A. (1986). Current Empirical Research on Evaluation Utilization. *Review of Educational Research*, 56(3), 331–364.
- Cousins, J. B., et Earl, L. M. (1992). The Case for Participatory Evaluation. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 14(4), 397–418.
- Cousins, J. B., et Whitmore, E. (1998). Framing Participatory Evaluation. *New Directions for Evaluation*, 1998(80), 5–23.
- Curtin, D., et Meijer, A. J. (2006). Does Transparency Strengthen Legitimacy ? A Critical Analysis of European Union Policy Documents. *Information Polity*, 11(2), 109–122.
- Denhardt, R. B., et Denhardt, J. V. (2000). The New Public Service: Serving Rather than Steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549–559.
- Dépelteau, F. (2000). *La démarche d'une recherche en sciences humaines : de la question de départ à la communication des résultats*. (2ème éd.). Les Presses de l'Université de Laval.
- Dobell, R., et Zussman, D. (1981). An Evaluation System for Government: If Politics is Theatre; Then Evaluation is (Mostly) Art. *Canadian Public Administration*, 24(3), 404–427.

- Dubnick, M. (2005). Accountability and the Promise of Performance: In Search of the Mechanisms. *Public Performance and Management Review*, 28(3), 376–417.
- Dumaine, F. (2012). When one must go: The Canadian experience with strategic review and judging program value. *New Directions for Evaluation*, 133, 65–75.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., et Tinkler, J. (2005). New Public Management Is Dead: Long Live Digital-Era Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467–494.
- Emery, Y. (2005). La gestion par les résultats dans les organisations publiques : de l'idée aux défis de la réalisation. *Télescope*, 12(3), 1–11.
- Etzioni, A. (2010). Is Transparency the Best Disinfectant? *Journal of Political Philosophy*, 18(4), 389–404.
- Falconer, P. K. (1999). Public Administration and the New Public Management: Lessons from the UK Experience. 1–17. Document inédit.
- Fetterman, D. M. (1994). Empowerment Evaluation. *American Journal of Evaluation*, 15(1), 1–15.
- Fetterman, D. M., Wandersman, A., et Millett, R. (2005). *Empowerment Evaluation: Principles in Practice*. New York, NY: The Guilford Press.
- Floc'hlay, B., et Plottu, E. (1998). Democratic Evaluation: From Empowerment Evaluation to Public Decision-Making. *Evaluation*, 4(3), 261–277.
- Fox, J. (2007). The Uncertain Relationship between Transparency and Accountability. *Development in Practice*, 17(4-5), 663–671.
- Greene, J. G. (1988). Stakeholder Participation and Utilization in Program Evaluation. *Evaluation Review*, 12(2), 91–116.
- Greiling, D., et Halachmi, A. (2013). Accountability and Organizational Learning. *Public Performance and Management Review*, 36(3), 375–379.
- Halachmi, A., et Greiling, D. (2013). Transparency, E-Government, and Accountability. *Public Performance and Management Review*, 36(4), 572–584.
- Head, B. W. (2013). Evidence-Based Policymaking - Speaking Truth to Power? *Australian Journal of Public Administration*, 72(4), 397–403.
- Heald, D. (2006). *Varieties of Transparency*. Dans *Transparency: The Key to Better Governance?*, edited by C. Hood and D. Heald. Oxford, UK: The British Academy by Oxford University Press.

- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19.
- Hood, C. (1995). The "New Public Management" in the 1980s: Variations on a Theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20 (2-3), 93-109.
- Hood, C., et Peters, G. (2004). The Middle Aging of New Public Management: Into the Age of Paradox? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(3), 267–282.
- Hood, C, et Heald, D. (2006). *Transparency: The Key to Better Governance?* Oxford University Press. Londres.
- Hood, Christopher. (2007). What Happens When Transparency Meets Blame-Avoidance? *Public Management Review*, 9(2), 191-210.
- Hood, C. (2010). Accountability and Transparency: Siamese Twins, Matching Parts, Awkward Couple? *West European Politics*, 33(5), 989–1009.
- House, E. R., et Howe, K. R. (2000). Deliberative Democratic Evaluation. *New Directions for Evaluation*, 85, 3–12.
- House, E. R. (2006). Democracy and Evaluation. *Evaluation*, 12(1), 119-127.
- Howlett, M., et Ramesh, M. (1995). *Studying Public Policy: Policy Cycles and Policy Subsystems*. Toronto: Oxford University Press.
- Jacob, S. (2006). Trente ans d'évaluation de programme au Canada : l'institutionnalisation interne en quête de qualité. *Revue Française d'Administration Publique*, 119(3), 515.
- Jacob, S. (2010). *L'évaluation des politiques publiques*. Dans S. Paquin, L. Bernier, et G. Lachapelle (éds.), *L'analyse des politiques publiques*. Montréal: Presses de l'Université de Montréal.
- Johnson, K., Greenseid, L. O., Toal, S. A., King, J. A., Lawrenz, F., et Volkov, B. (2009). Research on Evaluation Use: A Review of the Empirical Literature from 1986 to 2005. *American Journal of Evaluation*, 30(3), 377–410.
- Knoepfel, P., Larrue, C., et Varone, F. (2006). *Analyse et pilotage des politiques publiques* (2ème éd). Zürich, Switzerland: Rüegger.
- Koppell, J.(2005) Pathologies of Accountability: ICANN and the Challenge of “Multiple Accountabilities Disorder”. *Public Administration Review*, 65(1), 94-107.
- Landry, R., Amara, N., et Lamari, M. (2001). Climbing the Ladder of Research Utilization: Evidence from Social Science Research. *Science Communication*, 22(4), 396–422.

- Laufer, R. (2008). Où est passé le management public? Incertitude, institutions et risques majeurs. *Politiques et Management Public*, 26(3), 25–48.
- Larsson, T. (1998). *How Open Can a Government Be? The Swedish Experience*, dans Veerle D. and Thomson, I. (eds), *Openness and Transparency in the European Union*. Maastricht: European Institute of Public Administration, 39-51.
- Lemieux, V. (2002). *L'étude des politiques publiques: Les acteurs et leur pouvoir*. Sainte-Foy, Québec: Presses de l'Université Laval.
- Leviton, L. C. (2003). Evaluation Use: Advances, Challenges and Applications. *American Journal of Evaluation*, 24(4), 525–535.
- Leviton, L. C., et Hughes, E. F. X. (1981). Research on the Utilization of Evaluations: A Review and Synthesis. *Evaluation Review*, 5(4), 525–548.
- Lindberg, S. (2013). Mapping Accountability: Core Concept and Subtypes. *International Review of Administrative Sciences*, 79(2), 202-226
- Mathie, J., et Greene, J. C. (1997). Stakeholder Participation in Evaluation: How Important is Diversity. *Evaluation and Program Planning*, 20(3), 279–285.
- Mathison, S. (Ed.). (2005). *Encyclopedia of Evaluation* (p. 481). Thousand Oaks, CA : Sage Publications, Inc.
- Mathison, S. (2011). Internal Evaluation, Historically Speaking. *New Directions for Evaluation*, 132, 13–23.
- Mazouz, B. et Leclerc, J. (2008). *La gestion intégrée par résultats : concevoir et gérer autrement la performance dans l'administration publique* (p. 465). Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- McDavid, J. C., et Huse, I. (2012). Legislator Uses of Public Performance Reports: Findings From a Five-Year Study. *American Journal of Evaluation*, 33(1), 7–25.
- McDavid, J. C., Huse, I., et Hawthorn, L. R. L. (2013). *Program Evaluation and Performance Measurement: An Introduction to Practice* (2ème éd.). SAGE Publications, Inc.
- Merrien, F.-X. (1999). La Nouvelle Gestion publique : un concept mythique. *Lien Social et Politiques*, 41, 95.
- Müller-Clemm, W. J., et Barnes, M. P. (1997). A Historical Perspective on Federal Program Evaluation in Canada. *The Canadian Journal of Program Evaluation*, 12(1), 47–70.

- Mulgan, R., 2003, *Holding Power to Account : Accountability in Modern Democracies*, Basingstoke: Palgrave.
- Olsen, J. P. (2004). Maybe It Is Time to Rediscover Bureaucracy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(1), 1–24.
- O'Neill, O. (2006) *Transparency and the Ethics of Communication* dans C. Hood and D. A. Heald (eds) *Transparency: The Key to Better Governance?* Oxford: British Academy/Oxford University Press.
- Osborne, S. P., Radnor, Z., et Nasi, G. (2012). A New Theory for Public Service Management? Toward a (Public) Service-Dominant Approach. *The American Review of Public Administration*, 43(2), 135–158.
- Ospina, S., Cunill Grau, N., et Zaltsman, A. (2004). Performance Evaluation, Public Management Improvement and Democratic Accountability. *Public Management Review*, 6(2), 229–251.
- Pal, L. A. (2014). *Beyond Policy Analysis: Public Issue Management in Turbulent Times*. Scarborough, Ont.: ITP Nelson.
- Patton, M. Q. (1997). *Utilization-Focused Evaluation: The New Century Text* (3ème éd.). Sage Publications.
- Patton, M. Q. (2002). A Vision of Evaluation that Strengthens Democracy. *Evaluation*, 8(1), 125–139.
- Pollitt, C. (2003). *The Essential Public Manager: Public Policy and Management*. McGraw-Hill Companies, Incorporated.
- Pollitt, C. (2006). Performance Information for Democracy: The Missing Link? *Evaluation*, 12(1), 38–55.
- Preskill, H., et Torres, R. T. (2000). The Learning Dimension of Evaluation Use. *New Directions for Evaluation*, (88), 25–37.
- Preskill, H. (2003). An Exploratory Study of Process Use: Findings and Implications for Future Research. *American Journal of Evaluation*, 24(4), 423–442.
- Privy Council Office. (1979). *Royal Commission on Financial Management et Accountability — Final Report*. Ottawa
- Rousseau, J.-J. (1762) *Du Contrat social ou Principes du droit politique*.
- Secrétariat du Conseil du Trésor. (1996). *Doter la fonction publique fédérale d'une culture de gestion davantage axée sur les résultats*. Ottawa.

- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. (2001). *Guide d'élaboration des cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats*. Ottawa.
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. (2001). *Politique d'évaluation*. Ottawa.
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. (2005). *Élaboration et utilisation des cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats*. Ottawa.
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. (2009). *Politique sur l'évaluation*. Ottawa.
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. (2012). *Rapport annuel de 2012 sur l'état de la fonction d'évaluation*. Ottawa.
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. (2013). *Examiner l'utilisation des ressources des programmes dans le cadre de l'évaluation des programmes fédéraux*. Ottawa.
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. (2015). *Évaluation de la Politique sur l'évaluation de 2009*. Ottawa.
- Segsworth, R. (2005). Program Evaluation in Canada : Plus ça change.... *The Canadian Journal of Program Evaluation*, 20(3), 175–197.
- Shepherd, R. (2012). In Search of a Balanced Canadian Federal Evaluation Function: Getting to Relevance. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 26(2), 1–45.
- Shulha, L. M., et Cousins, J. B. (1997). Evaluation Use: Theory, Research, and Practice since 1986. *American Journal of Evaluation*, 18(3), 195–208.
- Torres, R. T., Stone, S. P., Butkus, D. L., Hook, B. B., Casey, J., et Arens, S. A. (2000). Dialogue and Reflection in a Collaborative Evaluation: Stakeholder and Evaluator Voices. *New Directions for Evaluation*, 85, 27–38.
- UNESCO Bureau of Strategic Planning. (2011). *Results Based Programming, Management and Monitoring (RBM) approach as applied at UNESCO: Guiding Principles* (p. 41). Paris, France.
- Willcox, W. F. (1896). Methods of Determining the Economic Productivity of Municipal Enterprises *American Journal of Sociology*, 2(3), 378-391.
- Willems, T., et Van Dooren, W. (2012). Coming to Terms with Accountability. *Public Management Review*, 14(7), 1011–1036.
- Yang, K. (2012). Further Understanding Accountability in Public Organizations: Actionable Knowledge and the Structure-Agency Duality. *Administration and Society*, 44(3), 255–284.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. (3ème éd.). Thousand Oaks, CA : SAGE Publications.

ANNEXE A : Grille d'analyse de contenu

| Éléments descriptifs | | | | | | | | Éléments méthodologiques | | | |
|----------------------|-------------------|----------------------|--|-----------------------------------|----------------------------------|---|--|--------------------------|-----------------------|----------------------------------|---------------------------------------|
| Nom du programme | Type de programme | Période d'évaluation | Gestionnaire en charge de l'évaluation | Présence d'un comité d'évaluation | Enjeux d'évaluation et questions | Recommandations et réponses de la gestion | Type d'utilisation de l'évaluation (conceptuelle, instrumentale, symbolique, du processus) | Approche évaluative | Outils Méthodologique | Intervenants externes identifiés | Implication des intervenants externes |
| Évaluation A | | | | | | | | | | | |
| Évaluation B | | | | | | | | | | | |
| Évaluation C | | | | | | | | | | | |
| Évaluation D | | | | | | | | | | | |
| Évaluation E | | | | | | | | | | | |

ANNEXE B : Questionnaires d'entretiens (Gestionnaires d'évaluation)

Introduction

Merci de nous accorder de votre temps pour effectuer cet entretien. Le but de l'entretien d'aujourd'hui est de pouvoir m'aider dans le cadre de mon projet de mémoire de maîtrise portant sur les mécanismes de diffusion de l'évaluation vers les intervenants externes des programmes fédéraux. Tel que mentionné dans le courriel d'invitation que je vous ai envoyé le **(date)**, cet entretien devrait avoir une durée d'environ une heure.

Soyez assurés que vos propos demeureront confidentiels et que vous ne serez pas identifié personnellement dans les documents rédigés pour ce Mémoire. Les notes prises au cours de l'entretien seront traitées de façon confidentielle et seront archivées de façon sécuritaire conformément aux normes d'éthique de la recherche en vigueur à l'ENAP. De plus, je vous réitère que vous avez le droit de ne pas répondre à certaines questions ainsi que de vous retirer de cette étude en tout temps. À cet effet, vous avez dû remplir un formulaire de consentement concernant les normes d'éthique de l'ENAP. De plus, veuillez noter que la démarche méthodologique ainsi que ce questionnaire ont été examinés par le Comité d'éthique en recherche de l'ENAP (CER-ENAP) et respectent la Politique d'intégrité et d'éthique en recherche et sur les conflits d'intérêts de l'université.

Je vous poserai une série de questions visant votre implication dans certaines évaluations des programmes du ministère. Sentez-vous tout à fait à l'aise de ne pas répondre à certaines questions si vous le préférez. Vous n'avez qu'à l'indiquer et nous passerons à la question suivante.

Avez-vous des questions pour moi avant de commencer?

A. Questions générales

1. Pouvez-vous nous décrire votre rôle au sein de la direction d'évaluation du ministère?
2. Depuis combien de temps travaillez-vous à ce ministère?
 - Combien de temps dans le champ de l'évaluation? Avec le ministère?
 - Combien de projets avez-vous menés en évaluation approximativement? Avec le ministère?
3. Quelles étaient vos responsabilités au cours de l'évaluation du Programme XYZ?

B. Utilisation de l'évaluation (Cousins)

4. Tous les rapports d'évaluation auxquels vous avez contribué au ministère contiennent-ils des recommandations?
5. Si oui, croyez-vous en général que les gestionnaires des programmes évalués tentent d'appliquer ces recommandations? Pouvez-vous me donner un exemple, le cas échéant?
6. La Direction de l'évaluation effectue-t-elle un suivi systématique des recommandations?
7. En général, comment l'évaluation du programme XYZ s'est déroulée?
 - Quels types d'embûches avez-vous vécues?
8. Croyez-vous que les recommandations émises par le rapport d'évaluation XYZ ont été mises en application ou le seront dans le futur?
 - Avez-vous des exemples d'utilisation des données du rapport vers des fins précises? (utilisation interne et externe)

C. Transfert de connaissance vers les parties prenantes externes (Landry)

*****Explication du concept de parties prenantes externes utilisé dans la recherche*****

9. Selon vous, qui pourrait s'intéresser aux données du rapport de l'évaluation de XYZ?
 - Selon vous, quelles informations particulières seraient d'intérêt dans ce rapport?
10. Dans quelle mesure les groupes de bénéficiaires visés par le programme XYZ sont-ils au courant de l'évaluation qui a été effectuée de ce programme?
 - Selon vous, serait-il pertinent d'informer de façon plus proactive les groupes de bénéficiaires quant à la disponibilité de cette évaluation?
 - Croyez-vous qu'il est de votre rôle à titre d'évaluateur de faire ce travail?
11. Dans quelle mesure les groupes de bénéficiaires au programme ont-ils participé à l'évaluation du programme XYZ?
 - Selon vous, comment les parties prenantes devraient-elles être impliquées dans l'évaluation des programmes du ministère?
 - Croyez-vous qu'il est de votre rôle à titre d'évaluateur d'impliquer les intervenants externes?
12. Dans quelle mesure croyez-vous que les informations ou/et les résultats des rapports d'évaluation sont utilisés par intervenants? (Landry-4)
 - Quelles informations sont particulièrement susceptibles d'intéresser ces groupes? Selon vous, comment seraient-elles utilisées?

13. Conformément à la Politique sur l'évaluation de 2009, dans quelle mesure est-il pertinent de rendre public les rapports d'évaluations pour les intervenants externes?
- Comment affecte-t-elle votre travail?
 - Quels ont été les coûts approximatifs en temps et argent quant à l'affichage web (traduction, révision, codage HTML, etc.)?
14. Selon vous, quels sont les facteurs les plus importants à considérer lors de la publication des rapports en ligne (simplification, confidentialité, accessibilité, environnement politique)?
- Dans quelle mesure avez-vous été obligé de modifier les données/résultats du rapport d'évaluation du programme XYZ afin de le rendre public?

D. Conclusion

15. Auriez-vous des questions ou des commentaires à ajouter avant de mettre fin à l'entrevue?

Si vous souhaitez ajouter quelque chose, faire une précision, poser une question, n'hésitez pas à me contacter à l'adresse suivante : etienne.theriault@enap.ca. De plus, il me sera possible, ci vous le désirez, de vous fournir une copie du mémoire lorsqu'il sera publié.

Merci infiniment de votre temps et de vos réponses.

Interview Guide — Evaluation Manager

Introduction

Thank you for agreeing to participate in this interview. I am conducting today's interview as part of my master's thesis project on the mechanisms of dissemination of federal evaluations to external stakeholders. As mentioned in the invitation email I sent you on **(date)**, the interview should last about an hour. Are you still available for the full hour?

Please be assured that your comments will be confidential and you will not be personally identified in the thesis. The notes taken during the interview will be treated confidentially and will be archived in accordance with the university's research ethics standards. If you wish to skip a question or withdraw from the study, it is your right to do so at any time. Have you signed the consent form that was provided in my earlier email? If not, would you like to take a few minutes to do it right now?

As stated on the consent form, please note that the methodology and questionnaire were reviewed by the Ethics Committee in Research ENAP (CER-ENAP) and respect the integrity policy and research ethics and conflicts interest of the university.

I will ask you a series of questions pertaining to your involvement in some recent evaluations completed on programs.

Do you have any questions before we begin?

A. General Questions

1. *Can you describe your role in this department's Evaluation branch?*

2. *How long have you worked at this department?*

- *How much time in the field of evaluation? With the department?*
- *Approximately how many evaluation projects have you completed? With the department?*

3. *What were your responsibilities during the evaluation of XYZ Program?*

B. Evaluation Use (Cousins)

4. *Do all evaluation reports to which you have contributed at the department contain recommendations?*

5. *If yes, do you think that program managers have implemented or are implementing these recommendations? Can you give me an example, if any?*

6. *Does the evaluation branch follow-up on evaluation recommendations?*

7. *Can you describe for me the general process through which the evaluation of XYZ program was completed?*

- *Did you encounter any difficulties or obstacles during this evaluation? If so, which ones?*

8. *Do you believe that the recommendations of the evaluation report XYZ have been implemented or will be implemented in the future?*

- *Do you have any examples of uses of the evaluation results from the report for a specific purpose? (internal and external use)*

C. Transfer of knowledge to external stakeholders (Landry)

**** Explanation of the concept of external stakeholders used in this research ****

9. *Who do you think might be interested in the evaluation report of program XYZ?*

- *In your opinion, what specific information would be of interest in this report?*

10. *To what extent are external program beneficiaries or client groups aware of the evaluation that was conducted for this program?*

- *In your opinion, would it be appropriate to inform more proactively groups of external beneficiaries about the availability of this evaluation?*

- *Do you think it is your role as an evaluator to inform these groups?*

11. *To what extent did the external stakeholders or beneficiaries of this program participate in the evaluation?*

- *How should such external parties be involved in the evaluation of the department programs?*
- *Do you think it is your role as an evaluator to involve external stakeholders?*

12. To what extent do you believe that the information and/or the results of the evaluation have been used by external stakeholders for this evaluation? (Landry-4)

- What information is particularly of interest for these groups? In your opinion, how would this information be used?*

13. In accordance with the Policy on Evaluation of 2009, to what extent does making the evaluation report public for external stakeholder affects your work?

- What were the approximate costs in terms of time and money to get the report posted (translation, editing, HTML coding, etc.)?*

14. What do you think are the most important factors to consider when publishing online evaluation reports (privacy, accessibility, political environment)?

- To what extent have you been forced to adapt the data/results of the evaluation report of the XYZ program to make it suitable for public dissemination?*

D. Conclusion

15. Do you have any questions or comments to add before we end this interview?

If you would like to add something, make a clarification, ask a question, do not hesitate to contact me at the following address : etienne.theriault@enap.ca. In addition, it will be possible for me to provide you with a copy of the thesis once it is published.

Thank you very much for your time and your answers.

ANNEXE C : Questionnaires d'entretiens (Représentants de groupes de bénéficiaires)

Introduction

Merci de nous accorder de votre temps pour effectuer cet entretien. Le but de l'entretien d'aujourd'hui est de pouvoir m'aider dans le cadre de mon projet de mémoire de maîtrise portant sur les mécanismes de diffusion de l'évaluation vers les intervenants externes des programmes fédéraux. Tel que mentionné dans le courriel d'invitation que je vous ai envoyé le **(date)**, cet entretien devrait avoir une durée d'environ une heure.

Soyez assurés que vos propos demeureront confidentiels et que vous ne serez pas identifié personnellement dans les documents rédigés pour ce Mémoire. Les notes prises au cours de l'entretien seront traitées de façon confidentielle et seront archivées de façon sécuritaire conformément aux normes d'éthique de la recherche en vigueur à l'ENAP. De plus, je vous réitère que vous avez le droit de ne pas répondre à certaines questions ainsi que de vous retirer de cette étude en tout temps. À cet effet, vous avez dû remplir un formulaire de consentement concernant les normes d'éthique de l'ENAP. De plus, veuillez noter que la démarche méthodologique ainsi que ce questionnaire ont été examinés par le Comité d'éthique en recherche de l'ENAP (CER-ENAP) et respectent la Politique d'intégrité et d'éthique en recherche et sur les conflits d'intérêts de l'université.

Je vous poserai une série de questions visant votre implication dans certaines évaluations des programmes du ministère. Sentez-vous tout à fait à l'aise de ne pas répondre à certaines questions si vous le préférez. Vous n'avez qu'à l'indiquer et nous passerons à la question suivante.

Avez-vous des questions pour moi avant de commencer?

A- Questions générales

1. Pouvez-vous nous décrire votre rôle au sein de votre organisation?
2. Depuis combien de temps êtes-vous au sein de l'organisation?
 - Depuis combien de temps occupez-vous votre poste actuel?
3. Dans quelle mesure faites-vous appel à des rapports ou documents produits par le gouvernement dans le cadre de votre travail? (**Cousins**)
 - Quels autres types de documentation utilisez-vous?

B- Connaissance et utilité de l'évaluation

4. En général, dans quelle mesure croyez-vous que les rapports ou documents gouvernementaux sont : comment qualifierez-vous les rapports (i.e. les rapports d'évaluations) ou documents gouvernementaux en terme de : (Cousins)
- a- de grande qualité?
 - b- utiles?
 - c- crédibles?
 - d- disponibles/accessibles?
 - e- faciles à comprendre?
5. Avez-vous déjà consulté des rapports d'évaluation sur le site du ministère? (Landry-1)
- Si oui, en quelle (s) occasion (s) avez-vous consulté ces rapports?
 - Sinon, étiez-vous au courant de la disponibilité au public des rapports d'évaluation?

C- Interactions avec les acteurs fédéraux

6. Dans quelle mesure avez-vous des interactions avec :
- Les fonctionnaires du ministère?
 - Avec les évaluateurs du ministère? (Landry-1)
7. Dans quelle mesure croyez-vous qu'une plus grande interaction entre le ministère et vous peut avoir un impact sur vos activités?

D- Besoins informationnels de l'organisme

8. Dans quelle mesure avez-vous un besoin d'informations en provenance du ministère pour effectuer votre travail? (Cousins)
9. Est-ce que les données sur la pertinence et la performance des programmes du ministère sont utiles dans le cadre de votre travail? Y faites-vous référence? (Landry-3)
10. Dans quelle mesure faites-vous usage de données probantes émanant de rapports gouvernementaux dans le cadre de votre travail? Pouvez-vous me donner des exemples? (Landry-3)

11. Selon vous, ces données sont-elles faciles à comprendre et à utiliser? (Landry-2)
- Y a-t-il certains éléments plus complexes à saisir? Si oui, lesquels?
12. Dans quelle mesure est-ce que votre organisation cherche de façon proactive à s'appropriier les informations des évaluations touchant vos activités? (Landry-4)
13. Dans quelle mesure les données retrouvées dans les rapports d'évaluation du ministère influencent les choix et décisions que vous et vos collègues prenez? (Landry-5)

**À poser si l'intervenant ne connaissait pas les rapports d'évaluations et indiquer sommairement quels types de données et d'information sont incluses dans un rapport d'évaluation

14. Connaissant maintenant l'existence de cette source supplémentaire de données, avez-vous désormais l'intention de consulter ces rapports?

E- Conclusion

15. Auriez-vous des questions ou des commentaires à ajouter avant de terminer l'entrevue?
- Si vous souhaitez ajouter quelque chose, faire une précision, poser une question, n'hésitez pas à me contacter à l'adresse suivante : **etienne.theriault@enap.ca***

Merci infiniment de votre temps et de vos réponses.

Interview Guide — External Stakeholder

Introduction

Thank you for agreeing to participate in this interview. I am conducting today's interview as part of my master's thesis project on the mechanisms of dissemination of federal evaluations to external stakeholders. As mentioned in the invitation email I sent you on **(date)**, the interview should last about an hour. Are you still available for the full hour?

Please be assured that your comments will be confidential and you will not be personally identified in the thesis. The notes taken during the interview will be treated confidentially and will be archived in accordance with the university's research ethics standards. If you wish to skip a question or withdraw from the study, it is your right to do so at any time. Have you signed the consent form that was provided in my earlier email? If not, would you like to take a few minutes to do it right now?

As stated on the consent form, please note that the methodology and questionnaire were reviewed by the Ethics Committee in Research ENAP (CER-ENAP) and respect the integrity policy and research ethics and conflicts interest of the university.

I will ask you a series of questions pertaining to your involvement in some recent evaluations completed on programs.

Do you have any questions before we begin?

A. General Questions

1. *Can you describe your role within your organization?*
2. *How long have you been with this organization?*
 - *How long have you held your current position?*
3. *To what extent do you rely on reports or documents produced by the government as part of your work? (Cousins)*
 - *What other types of materials or documents do you use?*

B. Knowledge and usefulness of evaluation

4. *In general, to what extent would you say that government documents such as evaluation reports are: (Cousins)*
 - a- *high quality?*
 - b— *helpful?*
 - c- *credible?*
 - d- *available/accessible?*

e easy to understand?

5. Have you ever consulted evaluation reports posted on the department's website? (Landry-1)

- If so, under what circumstances have you consulted these reports?*
- If not, were you aware that the evaluation reports were publicly available?*

B. Interactions with federal actors

6. In the past 5 years period, to what extent have you interacted with:

- Employees?*
- Evaluators? (Landry-1)*

7. To what extent do you believe that greater interaction between the department and your organization can have an impact on its activities?

C. Informational needs of the organization

8. To what extent do you need information from the department to do your work? (Cousins)

9. To what extent is information pertaining to the relevance and performance of the department programs useful in your work? Have you ever referred to such information? (Landry-3)

10. To what extent have you used scientific evidence or data from a governmental report in your work? Can you provide me with some examples? (Landry-3)

11. Do you think these data were easy to understand and use? (Landry-2)

- Were there more complex elements to grasp? If so, which ones?*

12. To what extent does your organization proactively gather information on evaluations that are related to your organization's activities? (Landry-4)

13. To what extent do the data found in evaluation reports from the department influence the choices and decisions you and your colleagues make? (Landry-5)

To ask if the speaker did not know the about the evaluation reports

14. Now that you are aware of the existence of this additional data source, do you intend to consult these reports in the future?

D. Conclusion

15. Do you have any questions or comments to add before we end this interview?

If you would like to add something, make a clarification, ask a question, do not hesitate to contact me at the following address : etienne.theriault@enap.ca. In addition, it will be possible for me to provide you a copy of this project once it is published.

Thank you very much for your time and your answers.

ANNEXE D : Matrice d'entretien (Gestionnaires d'évaluation)

| Questions | Thèmes | Tendances | Évaluation A | Évaluation B | Évaluation C | Évaluation D | Évaluation E |
|--|---|-----------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 1) Pouvez-vous nous décrire votre rôle au sein de la direction d'évaluation du ministère? | Question générale | | | | | | |
| 2) Depuis combien de temps travaillez-vous au ministère? | Question générale | | | | | | |
| 3) Quelles étaient vos responsabilités au cours de l'évaluation du Programme XYZ? | Question générale | | | | | | |
| 4) Tous les rapports d'évaluation auxquels vous avez contribué au ministère contiennent-ils des recommandations? | Déterminants de l'utilisation (Cousins) | | | | | | |
| 5) Si oui, croyez-vous en général que les gestionnaires des programmes évalués tentent d'appliquer ces recommandations? Pouvez-vous me donner un exemple, le cas échéant? | Déterminants de l'utilisation (Cousins) | | | | | | |
| 6) La Direction de l'évaluation effectue-t-elle un suivi systématique des recommandations? | Déterminants de l'utilisation (Cousins) | | | | | | |
| 7) En général, comment l'évaluation du programme XYZ s'est déroulée? | Déterminants de l'utilisation (Cousins) | | | | | | |
| 8) Croyez-vous que les recommandations émises par le rapport d'évaluation XYZ ont été mises en application ou le seront dans le futur? | Déterminants de l'utilisation (Cousins) | | | | | | |
| 9) Selon vous, qui pourrait s'intéresser aux données du rapport de l'évaluation de XYZ? Selon vous, quelles informations particulières seraient d'intérêt dans ce rapport? | Niveau de transmission (Landry) | | | | | | |

| | | | | | | | |
|--|---------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| <p>10) Dans quelle mesure les groupes de bénéficiaires visés par le programme XYZ sont-ils au courant de l'évaluation qui a été effectuée de ce programme?</p> <p>Selon vous, serait-il pertinent d'informer de façon plus proactive les groupes de bénéficiaires quant à la disponibilité de cette évaluation?</p> <p>Croyez-vous qu'il est de votre rôle à titre d'évaluateur de faire ce travail?</p> | Niveau de transmission (Landry) | | | | | | |
| <p>11) Dans quelle mesure les groupes de bénéficiaires au programme ont-ils participé à l'évaluation du programme XYZ?</p> <p>Selon vous, comment les parties prenantes devraient-elles être impliquées dans l'évaluation des programmes du ministère?</p> <p>Croyez-vous qu'il est de votre rôle à titre d'évaluateur d'impliquer les intervenants externes?</p> | Niveau de transmission (Landry) | | | | | | |
| <p>12) Dans quelle mesure croyez-vous que les informations ou/et les résultats des rapports d'évaluation sont utilisés par intervenants? (Landry-4)</p> <p>Quelles informations sont particulièrement susceptibles d'intéresser ces groupes? Selon vous, comment seraient-elles utilisées?</p> | Niveau de transmission (Landry) | | | | | | |
| <p>13) Conformément à la Politique sur l'évaluation de 2009, dans quelle mesure est-il pertinent de rendre public les rapports d'évaluations pour les intervenants externes? Comment affecte-t-elle votre travail?</p> <p>Quels ont été les coûts approximatifs en temps et argent quant à l'affichage web (traduction, révision, codage HTML, etc.)?</p> | Niveau de transmission (Landry) | | | | | | |

| | | | | | | | |
|--|---------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| 14) Selon vous, quels sont les facteurs les plus importants à considérer lors de la publication des rapports en ligne (simplification, confidentialité, accessibilité, environnement politique)? Dans quelle mesure avez-vous été obligé de modifier les données/résultats du rapport d'évaluation du programme XYZ afin de le rendre public? | Niveau de transmission (Landry) | | | | | | |
| 15) Auriez-vous des questions ou des commentaires à ajouter avant de mettre fin à l'entrevue? | Conclusion | | | | | | |

ANNEXE E : Matrice d'entretien (Représentants de groupes de bénéficiaires)

| Questions | Thèmes | Tendances | Évaluation A | Évaluation B | Évaluation C | Évaluation D | Évaluation E |
|---|--|-----------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 1) Pouvez-vous nous décrire votre rôle au sein de votre organisation? | Question générale | | | | | | |
| 2) Depuis combien de temps êtes-vous au sein de l'organisation? | Question générale | | | | | | |
| 3) Dans quelle mesure faites-vous appel à des rapports ou documents produits par le gouvernement dans le cadre de votre travail? (Cousins) Quels autres types de documentation utilisez-vous? | Question générale | | | | | | |
| 4) En général, dans quelle mesure croyez-vous que les rapports ou documents gouvernementaux sont : comment qualifierez-vous les rapports (i.e. les rapports d'évaluations) ou documents gouvernementaux en terme de : (Cousins) a — de grande qualité? b— utiles? c- crédibles? d- disponibles/accessibles? e— faciles à comprendre? | Connaissance et utilité de l'évaluation (Cousins) | | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|
| 5) Avez-vous déjà consulté des rapports d'évaluation sur le site du ministère? (Landry-1) Si oui, en quelle (s) occasion (s) avez-vous consulté ces rapports? Sinon, étiez-vous au courant de la disponibilité au public des rapports d'évaluation? | Connaissance et utilité de l'évaluation (Cousins) | | | | | | |
| 6) Dans quelle mesure avez-vous des interactions avec : Les fonctionnaires du ministère? Avec les évaluateurs du ministère? (Landry-1) | Interactions avec les acteurs fédéraux (Cousins) | | | | | | |
| 7) Dans quelle mesure croyez-vous qu'une plus grande interaction entre le ministère et vous peut avoir un impact sur vos activités? | Interactions avec les acteurs fédéraux (Cousins) | | | | | | |
| 8) Dans quelle mesure avez-vous un besoin d'informations en provenance du ministère pour effectuer votre travail? (Cousins) | Besoins informationnels de l'organisme (Cousins) | | | | | | |

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 9) Est-ce que les données sur la pertinence et la performance des programmes du ministère sont utiles dans le cadre de votre travail? Y faites-vous référence? (Landry-3) | Besoins informationnels de l'organisme (Cousins) | | | | | | |
| 10) Dans quelle mesure faites-vous usage de données probantes émanant de rapports gouvernementaux dans le cadre de votre travail? Pouvez-vous me donner des exemples? (Landry-3) | Besoins informationnels de l'organisme (Cousins) | | | | | | |
| 11) Selon vous, ces données sont-elles faciles à comprendre et à utiliser? (Landry-2) Y a-t-il certains éléments plus complexes à saisir? Si oui, lesquels? | Besoins informationnels de l'organisme (Cousins) | | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|
| 12) Dans quelle mesure est-ce que votre organisation cherche de façon proactive à s'approprier les informations des évaluations touchant vos activités? (Landry-4) | Besoins informationnels de l'organisme (Cousins) | | | | | | |
| 13) Dans quelle mesure les données retrouvées dans les rapports d'évaluation du ministère influencent les choix et décisions que vous et vos collègues prenez? (Landry-5) | Besoins informationnels de l'organisme (Cousins) | | | | | | |
| 14) Connaissant maintenant l'existence de cette source supplémentaire de données, avez-vous désormais l'intention de consulter ces rapports? | Besoins informationnels de l'organisme (Cousins) | | | | | | |
| 15) Auriez-vous des questions ou des commentaires à ajouter avant de terminer l'entrevue? | Conclusion | | | | | | |

ANNEXE F : Formulaire de consentement et document d'information préalable

Document d'information préalable au Formulaire de consentement

Nom du projet :

Nom et coordonnées du chercheur principal

Nom :

Adresse postale :

No de téléphone :

Adresse électronique :

Nom du professeur qui supervise le travail :

Vous êtes invité à participer à une étude pour:

Buts de l'étude :

Déroulement de l'étude :

Durée prévisible de l'étude :

Date de début :

Date de fin :

Risques et effets secondaires :

Avantages et compensation financière :

Confidentialité :

Les données :

Participation volontaire et droit de retrait :

Votre participation à l'étude est volontaire. Vous êtes libre d'y participer ou de ne pas y participer de même que de vous retirer en tout temps sur simple avis verbal. Toute nouvelle information survenant durant le déroulement de cette étude qui pourrait affecter votre participation vous sera transmise par le responsable de l'étude.

Le cas échéant, vous pouvez aussi vous abstenir de répondre à une question qui vous sera adressée.

Chercheur principal et responsable de l'éthique

Si vous avez des questions au sujet de cette étude, vous pouvez rejoindre :

Nom : _____

Adresse postale : _____

No de téléphone : _____

Adresse électronique : _____

Éthique

Ce protocole a été étudié par le Comité d'éthique de la recherche de l'ENAP. Si vous avez des questions sur vos droits en tant que sujet participant à cette étude, vous pouvez rejoindre le président du comité, le professeur Jacques A. Plamondon, au 418-641-3000 au poste 6149 ou par courriel à jacques.plamondon@enap.ca.

Formulaire de consentement

Nom du projet:

Acceptation de la participation à l'étude

J'ai bien compris ce qui suit :

- J'ai lu et compris le document d'information ci-joint
- Ma participation à cette recherche est **volontaire**.
- La durée de l'étude est de : _____
- Je peux me retirer à n'importe quel moment de cette étude.
- Je recevrai une copie du document d'information et du formulaire de consentement, signés et datés par le responsable de l'étude et répondant éthique.
- J'autorise les personnes citées à la section "Confidentialité" à consulter les pièces qui contiennent des informations obtenues du fait de ma participation.

J'accepte de participer à l'étude et je signe en date du _____

J'accepte, le cas échéant, que mes réponses soient enregistrées : Oui___ Non___

Le cas échéant, je souhaite recevoir un sommaire des résultats : Oui___ Non___

Sujet participant à l'étude

Nom : _____

Signature : _____

Je réponds de l'application du respect de cette entente :

Responsable de l'étude et répondant éthique :

Nom : _____

Signature : _____

ANNEXE G : Certificat de conformité éthique

Certificat de conformité éthique (CER-ENAP)

Numéro de référence : CER-ENAP-2014-30

Date : 21 janvier 2015

Titre du projet : Les mécanismes de diffusion de l'évaluation
auprès des bénéficiaires de programmes fédéraux : Étude de
cas organisationnelle du ministère

Responsable : Isabelle Bourgeois, professeure pour Étienne
Thériault

Signature du président du CER-ENAP : 